جـامعة الجـزائـر–3–

كلية العلوم السياسية والإعلام

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر

– دراسة حالة ولاية جيجل –

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص رسم السياسات العامة

إعداد الطالبة: نوال بوكعباش

إشـراف: د.أحمد لشهب

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. د. بوحوش عمار..........................رئيسا.

د. لشهب أحمد..............................مقررا.

د. بومزراق بن يوسف.............................عضوا.

د.العقون سعاد............................عضوا.

السنة الجامعية: 2010 – 2011م .

شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره أن وفقني لكتابة هذه الرسالة
و أنار دربي وسددني وأعانني لما فيه الخير والفلاح
انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
أتقدم بالشكر الجزيل والكبير إلى أستاذي الكريم والمحترم
"لشهب أحمد" الذي كان لي معلما وأبًا حنونا وصبورا علي
وأعانني بعد الله على رسم خطاي في هذه الرسالة
بنصائحه وتوجيهاته القيمة
كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين وساعدوني على إتمام عملي هذا من بينهم
الأستاذة "بوطاجين فريدة" و"بوجيت" وغيرهم
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرة
وأعاهدها أني سوف أعمل وألتزم بكل انتقاداتها وتوجيهاتها المقدمة لي
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال المكتبات الذين ساعدوني على
اقتناء الكتب خاصة عمي "محمد" بالمدرسة الوطنية.
وإلى كل من أعانني ووقف إلى جانبي من قريب أو من بعيد
في إتمام هذا العمل
لكم مني فائق الإحترام والتقدير والثناء
والحمد لله حمدا كثيرا
يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

بوكعباش نوال.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أمي التي غمرتني

بحبها وعطفها وحنانها وكانت سندا لي في هذه الحياة الدنيا

وإلى والدي الكريم الذي أحاطني بفيض رعايته واهتمامه

لهم مني كامل المحبة والتقدير

إلى إخوتي وأخواتي جميعا

إلى صديقتاي العزيزة زهرة وسعدية

وإلى صديقاتي بالجامعة

وإلى من عرفته من قريب أو من بعيد

إلى كل من أعانني في إتمام رسالتي العلمية وحتى الدنيوية

أهدي هذا العمل المتواضع

راجية من الله التوفيق والسداد و الخير والفلاح.

بوكعباش نوال.

مقدمة

مقدمة:

خلق الله الإنسان ووهبه العقل والعلم وكرمه بمركز الخلافة في الأرض، وأعلى منزلته بقدرة العلم وحرية الإرادة مميزا له ومكرما له على الكائنات كافة، فإن اهتدى بإرادته الحرة فهو الأكمل والأفضل وأحسن الخلائق تقويما، وان فل وفسد كان بفساده وضلاله واختياره في أسفل السافلين.

فالعقل الإنساني والإدراك الإنساني مؤهل للحياة في هذه الأرض وأداء واجبات الخلافة في الإصلاح والإعمار، وهذا العقل، وهذا الإدراك هو أداة الإنسان الأساسية وميزته الكبرى لحمل مسؤولية المهمة، الملقاة على عاتقه في هذه الحياة، واستخلاف الكون وإعماره والسعي فيه بالإصلاح قال الله تعالى: ﴿ **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلاَئِكَةِ إِنِي جاَعِلُ فِي الأَرْضِ خليفة قاَلُوا أَتَجْعَلُ فيِهاَ مَنْ يُفْسِدُ فيِهاَ وَيسْفِكَ الدِّماَءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قاَلَ إِنِيِّ أَعْلَمُ ماَلاَ تَعْلَمُونَ وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْماَءَ كُلَّهاَ ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى المَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِي بِأَسْماَءِ هَؤُلاَءِ إنْ كُنْتُمْ صاَدِقِينَ قَالُوا سُبْحاَنَكَ لاَ عِلْمْ لنَاَ إِلاَّ مَا عَلَّمْتَناَ إِنَّكَ أَنْتَ العَلِيمُ الحَكِيمْ قَاَلَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنيِ أَعْلَمُ غَيْبَ السَّماَوَاتِ وَالأَرْضِ وَأَعْلَمُ ماَ تُبْدُونَ وَماَ كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ**﴾[1]

فكان مؤهل الإنسان للخلافة هو العلم والعقل، ووسيلته في عالم الشهادة على هذه الأرض.[2]

حسب مالك بن نبي للحضارة ثلاثة عناصر أساسية تكونها، ولا يمكن الاستغناء عن أحدها دون الآخر، وأي غياب لأحد عناصر الحضارة الثلاثة، يستحيل وجود التاريخ الحضاري الحضارة حسبه هي(إنسان +تراب+وقت)، فلا حضارة حسبه بدون إنسان أو بدون مكان أو زمان.

---

(1)- سورة البقرة، الآية 30- 33.

(2) – عبد الحميد أحمد أبو سليمان، **أزمة العقل المسلم**، ط2، بيروت: مكتب التوزيع في العالم العربي، 2009، ص 108-110.

إلا أن أهم هذه العناصر على الإطلاق هو الإنسان فهو الذي بيده مفتاح الحركة والانطلاقة الحضارية، وبداخله تبدأ الحركة والتغيير قبل أن تخرج خارج ذاته لتطبق وتعمم في محيطه المكاني وفي إطاره الزماني.

إن الإنسان هو الكائن الحضاري الذي ينتج الحضارة بالتغيير والحركة، ولا يغير الإنسان التاريخ إلا إذا غير نفسه ، بينما بقية العناصر لا تغير نفسها تغيرا إراديا، والإنسان لا يغير نفسه إلا إذا غير فكره، فالتغيير يجب أن يكون داخليا قبل أن يكون خارجيا، وأن يكون جزئيا قبل أن يكون كليا، وأن يكون فرديا قبل أن يكون يكون جماعيا، فلا نغير الآخرين قبل أن نغير أنفسنا "غيّر نفسك تغيّر التاريخ"، وكان إبن نبي رحمه الله يستشهد بقوله تعالى في سورة الرعد ﴿ **إِنَّ اللهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوِمٍ حَتَى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ**﴾ [1]

فالإنسان يبقى أكثر عناصر الحضارة تلاحما بالحضارة إن لم نقل هو الحضارة، وسيبقى هو العنصر الأول في بناء الحضارة وتأسيسها، لأنه أكثر بقية العناصر الحضارية و أوحدها تحركا وإبداعا وتحديا بينما العنصران الأخريين يمتازان بالرتابة والجمود وعدم الحركة الإرادية، فالإنسان قادر على تعويض ضعف أو قلة،أو فقر العنصرين الأخريين بجهده،وتأثيره وتحديه لوسطه الحضاري بثلاث مؤشرات رئيسية هي : (الفكر والعمل والمال)، أما العناصر الأخرى فلا تستغني عن الإنسان، أو عن ضعفه أو قلته، وليس كل إنسان قادر على استخدام بقية العناصر الأخرى واستثمارها وهي: (التراب والوقت) ،ولذا "يجب علينا أولا أن نصنع رجالا يمشون في التاريخ مستخدمين التراب والوقت والمواهب في بناء أهدافهم الكبرى"[2]

ولكي تتوحد هذه العناصر الثلاثة المتناثرة وتبعث فيها الحياة وتنمو، وتكون كائنا حضاريا حيّا كالإنسان، لابد من توفر الفكرة الدينية، التي يعتبرها "مالك بن نبي" العنصر المازج والمركب

---

[1] – سورة الرعد ، الآية 11 .

[2] – الطيب بن إبراهيم، **مالك بن نبي وابن خلدون: مواف وأفكار مشتركة**، الجزائر: دار مدني، 2002، ص127- 138.

لعناصر الحضارة الثلاثة فالانبعاث،والتركيب الحضاري لا يكون إلا بعقيدة دينية يؤمن بها "سواء كانت عقيدة سماوية، كالإسلام والمسيحية أو غير سماوية كالبوذية والبراهيمية"[(1)]

فبفكر "ابن نبي" يمكن أن نستنير ونتطلع إلى فهم رؤيته وتوجهه الشاغل والملخص لدور الكائن البشري في هذا الكون وفي أي مجال أو مكان وجد فيه، فالإنسان دوره يشمل جميع الميادين سواء السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية والإدارية، فالمورد البشري داخل التنظيم الإداري له دور كبير، فهو دافع ومحرك ضروري لأية تنمية ومن ضمنها تنمية الإدارة المحلية.

فتنمية الإدارة المحلية، والارتقاء بالإدارة في كل المجالات، ومحاولة النهوض بها إلى مصاف الدول المتقدمة لا يتحقق ولا يمكننا الوصول إلى هذه الأهداف المرجوة، إلا بوجود عنصر بشري تتوفر فيه كل المؤهلات والمواصفات التي تساعد على الدفع بعجلة التنمية الإدارية .

فنظرا للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري في الحياة الإدارية والارتقاء بها تعمل العديد من الدول على تركيز جهودها التنموية في هذا الجانب، وتوليه رعاية كافية واهتمام خاص في جميع سياساتها عامة والسياسة التنظيمية والتعليمية خاصة.

والجزائر واحدة من تلك الدول التي أولت العنصر البشري ذلك الاهتمام ، بعد أن أدركت ذلك الدور المهم والأساسي لهذا العنصر بكونه يمثل "عامل" أساسي في تحقيق التنمية الإدارية فبالرغم من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرّت بها الجزائر بعد الاستقلال، وقبل ذلك كانت ظروف استعمارية، كان لها بالغ الأثر على فترة ما بعد الاستقلال فإن للجزائر جهود تنموية ظهرت في قانون البلدية (08/90) ، وقانون الولاية (09/90)، كما اهتمت الدولة بسن القانون الأساسي للوظيف العمومي الذي تم إقراره في 02 جوان 1966 إلى غاية 2008 المتعلق بتكوين وتحسين مستوى الموظفين .

---

(1) – **نفس المرجع**، ص 138 .

كما أن الدولة أهتمت بإنشاء مراكز تكوينية بعد الاستقلال، مختصة في التكوين الإداري للموظفين في السلك الإداري، كما كان للمدرسة الوطنية للإدارة منذ إنشائها إلى اليوم الحالي دور فعال في إيجاد إطارات سامية مختصة في الجانب الإداري والتسيير بالنسبة للإدارة المحلية، وكذلك دور الجامعات بفروعها المختصة في الجانب الإداري ، والتسيير في مد سوق العمل بيد عاملة متخصصة ومؤهلة.

وبمحاولة منا تتبع جهود الدولة بعد الاستقلال إلى اليوم ، والوقوف على مختلف سياساتها التنموية المرتبطة بالعنصر البشري في الإدارة (وبالأخص في الإدارة المحلية)، وكذا إبراز دورها في إيجاد فرد كفء، ومؤهل،ومدرب يحمل مؤهلات علمية، وقدرات، ومهارات دافعة لعملية التنمية والتطوير فالارتقاء بالإدارة والفرد الموظف إلى مصاف الدول المتقدمة التي سبقتنا في الاهتمام بالموظف العامل وإعطائه كامل الصلاحيات والحقوق الإنسانية والعلمية والثقافية، وحقه في أخذ زمام المسؤولية لتطوير بلده أصبح مطلبا ضروريا وهاما في الوقت الحالي والمستقبلي بالجزائر، التي تحتاج إلى تطوير والارتقاء بالإدارة المحلية من الناحية الإدارية، وهذا الأخير مرتبط بترقية وتنمية الفرد الموظف في الإدارة.

أهمية الموضوع:

إن دراستنا للمورد البشري وأهميته في تنمية الإدارة المحلية، تبين لنا دور هذه الدراسة التي نحن بصددها في مجال التنظيم الإداري والسياسي، وخاصة بعد أن تبين موقع المورد البشري في تنمية الإدارة (الإدارة المحلية) الذي هو موضوع دراستنا، فعند تتبع أهمية المورد البشري عبر كل الدراسات السابقة، نجد أن معظمها يركز على ضرورة تنمية العنصر البشري، وعلى الدور الذي يلعبه في مجال التنمية الإدارية، وخاصة في عصر العولمة في الوقت الحالي الذي يفرض ضرورة التفتح على الدول الأخرى والتحكم في التكنولوجيا والتطلع إلى الأفضل، ومعرفة الجديد في مجال التسيير والإدارة.

وفي هذا السياق يوضح جفري فيفر Jeffrey Preffer : " أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر ".

ويؤكد سيد الهواري "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية".

كما أن عملية الاستثمار في الموارد البشرية وفي تنميتها، وترقيتها، بتحسين مهاراتها والزيادة من كفاءتها المهنية والفنية داخل المنظمات، أصبحت مطلبا أساسيا ومهما من أجل تحقيق التنمية الإدارية.

وكذلك يمكن القول أن هذه الدراسة تستمد وجودها من كونها تحاول أن تضع موضوع البحث العلمي، موضوعا على قدر كبير من الأهمية، وتبيان تأثيره على تنمية الولاية المتمثلة في ولاية جيجل كنموذج تطبيقي (التأثير الجزئي)، ثم تأثيره الكلي على التنمية العامة.

مبررات اختيار الموضوع:

إن الموارد البشرية داخل التنظيمات الإدارية عامة، والإدارة المحلية المتمثلة في (الولاية والبلدية) خاصة، أصبحت تمثل الثروة الحقيقية لأي تنظيم إداري، فالاهتمام بالمورد البشري داخل الإدارة المحلية بتكوينه، وترقيته، وتدريبه على أداء عمله بكل كفاءة، وجودة عالية الأداء من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء لتحقيق التنمية الإدارية على المستوى المحلي، وبالتالي تحقيق التنمية الوطنية، ولهذا فإن مبررات اختيار الموضوع هي:

-اعتبارات موضوعية علمية:

نظرا لأن الموضوع الذي أردنا معالجته يتعلق بالموارد البشرية وتأثيرها على التنمية الإدارية للإدارة المحلية، فقد أصبح المورد البشري في الوقت الحالي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنمية إدارية في المنظمات، ونظرا للوضعية المزرية التي آلت إليها الإدارة الجزائرية وبخاصة الإدارة المحلية مثل البلديات خاصة، وأيضا الولايات مما أثر سلبا على تنمية الإدارة، وبالتالي تحقيق التنمية المحلية، التي لها انعكاس مباشر على التنمية الوطنية، ولأنه من واجبنا نحن كباحثين ونخب في هذا الوطن المساهمة الفعالة في

إبراز الخلل، وتشخيص المرض لإيجاد الدواء الشافي والعلاج المناسب لهذا المرض، ولأن التوجه الحالي في إطار العولمة، يفرض علينا خوض غمار معركة التنمية بالتسلح بالعلم، والمعرفة، والجودة في الأداء، والمهارة في التسيير والأداء المتميز، والتخطيط العلمي في وضع الخطط والبرامج التنموية، وليس التخبط العشوائي دون تحديد الأهداف والبرامج، وبالتالي إيجاد إدارة عصرية بكل المقاييس ذات خدمات عالية، وكفاءات بشرية ذات نوعية رفيعة، مكونة ومدربة على أداء الأعمال الإدارية، مما يسمح بتحقيق التنمية الإدارية، وبالتالي تؤثر على التنمية في جميع المجالات والميادين.

-اعتبارات ذاتية:

إن الموضوع الذي نحن بصدد معالجته مرتبط بالموارد البشرية، فهو على علاقة وطيدة بالمنظمات، وللحرص الشديد على تناول المواضيع ذات الارتباط الوثيق بالسياسات الوطنية وتأثيرها على تنمية الوطن والتنمية المحلية.

فالبحث العلمي لابد أن يقدم أجوبة مباشرة على ما يطرحه واقع الحال من تساؤلات وإستفهامات .

ولأن العديد من الدراسات تطرقت إلى تأثير الموارد البشرية ودورها في مجال من المجالات أرتأيت، أن تكون دراسة الموارد البشرية من جانب تأثيرها على التنمية الإدارية، وأخذ "ولاية جيجل" كنموذج دراسة في هذا المجال.

ولذلك من الأهمية العلمية التطرق إلى هذه العلاقة بمزيد من التحليل، والمناقشة والتمحيص وبالتالي سيكون مجالا خصبا للدراسة، بل أن الضرورة المرحلية الحالية، تقتضي معالجة هذا الموضوع الذي يساهم دون شك في توضيح الرؤى، ورسم تصور شامل حول طبيعة العلاقة القائمة وانعكاساتها.

وكذا رغبة منا في المساهمة، ولو بالشيء البسيط والمتواضع في إثراء المكتبة الجزائرية وتزويد الباحث الجزائري بصفة خاصة الذي يعاني من النقص في الكتب المتعلقة بالواقع الجزائري في هذا

المجال، وهذا راجع لقصور المراجع باللغة العربية حول هذه الظاهرة، وإن وجدت بالعربية لا تتطرق مواضيعها إلى التجربة الجزائرية.

ومن جهة أخرى فإن الطموح والإيمان بمبدأ التغيير والتحسين من مستوى الموارد البشرية بإيجاد إطارات متخرجة من الجامعات المختصة ذات مستوى عالي الأداء، والزيادة من مهاراتها بتكوينها في المجال الإداري وتدريبها أثناء أدائها لوظائفها والتميز في اختصاصاتها.

ومن ثمة، إحداث تغييرات، وقفزة نوعية في أداء الموارد البشرية، بتغيير الرؤية والأفكار التقليدية البالية التي جعلت من الإدارة إيحاءا لكل معاني الجمود والروتين والبيروقراطية، وأقتصر دور الفرد العامل على تنفيذ وتطبيق السياسات بدون مبادرة ومشاركة في صنعها، وبالتالي هناك حاجة ملحة إلى الاعتماد على ديمقراطية الإدارة، بدل من التسلط في الأفكار والآراء والجمود ومن ثمة القضاء على التخلف الإداري، والتقهقر الذي يعادي كل تقدم وتطور نحو الأفضل والذي تغيب فيه روح المبادرة والانجاز وتُقتل المواهب والأفكار الإبتكارية المتفتحة والمتطلعة على كل ما هو من شأنه أن يحسن في الأداء ويحقق المصلحة العامة وليس المصالح الشخصية الضيقة.

وبالتالي ضرورة تثمين دور الفرد العامل، واعتباره رأسمال بشري مهم وأساسي في إحداث التنمية الإدارية.

اختياري لهذه الدراسة، قد زاد من استفادتي بالتعرف على مختلف التجارب سواء العربية أو الجزائرية في ميدان التكوين، وتدريب الموارد البشرية في الإدارة، وفي معرفة الدور المميز الذي يلعبه المورد البشري داخل التنظيم الإداري.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأهم لهذه الدراسة هو محاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الإدارية وأثرها على تنمية الإدارة المحلية (البلدية– الولاية)، وتقديم معالجة مفصلة للموضوع من خلال ما يلي:

- التطرق إلى عملية التخلف الإداري والتنمية الإدارية والعراقيل التي تواجهها.

- مع تبيين دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، وذلك بضبط مفهومها وأهميتها في تحقيق التنمية الإدارية داخل المنظمات.
- بالإضافة إلى التطرق إلى دور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية الإدارية.

- وكذلك التعرف على تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر.

- من خلال ضبط ماهية الإدارة المحلية.
- والتطرق إلى عملية تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإدارة المحلية في الجزائر.

- مع تناول الجانب التطبيقي المتعلق بدور الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية- دراسة حالة ولاية جيجل.

- دراسة المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل.
- دراسة عملية التكوين الإداري على مستوى الولاية.

أدبيات الدراسة:

لا يمكننا بأي حال أن ندعي السبق في ولوج موضوع بهذا الحجم ، فالاهتمام بمجال الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية كعامل مؤثر على تنمية الإدارة المحلية والتنمية الوطنية ،كذا دور الموارد البشرية في التنمية ليس أمرا جديدا ، حيث تظهر بين الحين والأخرى أسماء جديدة لمشروعات وأطروحات فكرية جديدة، تظل الأوساط المعنية مهتمة بالتنقيب عنها والبحث عن خلفياتها، وأصل فكرتها ، ومسيرة نشاطها وطبيعة برامجها لفترة طويلة من الزمن، ثم لا تلبث تلك الأسماء أن يخبو بريقها ويخف زخمها.

فالكتابات حول العامل البشري، والموارد البشرية، له الأثر الفاعل في التنمية الإدارية وتنمية الإدارة المحلية كثيرة .

و من أهم الدراسات المقدمة على المستوى المحلي التي أهتمت بموضوع الموارد البشرية في الجزائر نذكر ما يلي:

1- دراسة "عبده عز الدين" بعنوان "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، وهي دراسة قانونية حاول من خلالها الباحث إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التدريب الإداري بالنسبة للموظف العام مع ضرورة أن يخضع الموظف العام إلى التدريب الجيد وحتمية وجود قيادة مؤهلة إداريا، كما تطرق إلى معايير، ومقاييس انتقاء المدربين والمتدربين كما تناول عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، وهي عملية تزيد من المردودية والرضا الوظيفي للموظف العام.

2- دراسة "بلحنش فريد" بعنوان "التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية (الوزارات)،1966-1996" حيث تناول التكوين المتواصل الموجه أساسا للعمال أو الموظفين الذين هم في حالة خدمة، واعتبر التكوين من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات (الخاصة أم العامة) لتحقيق الاستفادة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير، وتحسين العنصر البشري، وذلك بالتحسين في مهارات وقدرات الأفراد، وخلص إلى أن المنظمات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية، وكفاءة عالية هي التي أعطت لتكوين أفرادها أهمية قصوى وأدركت أن إنجاز الأهداف يتوقف على العناصر المدربة، وأيقنت أن التكوين أصبح أداة جوهرية في تسيير وتثمين الموارد البشرية.

3- ونشير كذلك إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ "منصور بن لرنب" في بحثه حول "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، حيث تناول الإستراتيجية والخطة المتبعة من طرف الدولة الجزائرية في عملية التنمية الإدارية والتطوير الإداري، من خلال التكوين والتدريب، وكذا تفعيل دور الإدارة والقائد الإداري الجيد، كما قدم الباحث حلولا جديدة لعملية الإصلاح الإداري في الإدارة الجزائرية بالرجوع إلى الحضارة العربية – الإسلامية الرشيدة.

كذلك دراسة الأستاذ "عبدالكريم نايت عبد الرحمان" تحت عنوان "تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي"، تطرق فيها الباحث بالتحليل

والنقد لعمليات التكوين والتدريب وعملية تنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية وأهم الفروف الجوهرية بينها. تناولها بموضوعية ونقد الباحث، وتحليل معمق ومستفيض .

4- أما دراسة الأستاذ الباحث "يرقي حسين" تحت عنوان "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك"، وهي دراسة اقتصادية، حيث اعتبر الباحث أن تحقيق الفاعلية التنظيمية، يتحقق بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، حيث خلص الباحث إلى أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة.

أما على المستوى الإقليمي، من أهم الدراسات التي قدمت في معالجة موضوع الموارد البشرية:

5- دراسة للدكتور "علي السلمي" تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية " و "خواطر في إدارة الموارد البشرية" وكذلك كتابه "التدريب الإداري"، كل هذه الدراسات لعلي السلمي تبين أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية، وكونه أهم ركيزة لتحقيق التنمية الشاملة للإدارة، واعتباره رأس مال بشري مهم، مع تبيان أهمية التدريب الإداري لتنميته، وصقل مواهبه وتحسين أدائه.

6- دراسة "لراوية حسين" تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية"، توضح فيها أهمية العنصر البشري.

7- وكذلك دراسة "حسن أحمد الطعاني" "التدريب الإداري المعاصر"، يوضح فيها أهمية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية ، وبالتالي تحقيق التنمية للمنظمات الإدارية.

أما أهم الدراسات التي قدمت في موضوع التنمية الإدارية نذكر منها:

8- المؤلف "قيس المؤمن وآخرون" في كتاب بعنوان "التنمية الإدارية"، حيث قدموا فيه مفاهيم عامة للتنمية الإدارية وعلاقتها بإدارة التنمية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتناولوا أيضا موضوع الفساد الإداري كعائق من العوائق التي تحول دون تحقيق التنمية.

9- بالإضافة إلى دراسات "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، التي أعطت اهتماما كبيرا لعملية التنمية والتطوير الإداري في الأجهزة الإدارية من خلال الندوات والمؤتمرات .

إشكالية البحث:

تكتسي دراسة موضوع الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنة أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى.

فالكثير من الدول قطعت أشواطا متقدمة في مجال اهتمامها بالموارد البشرية، باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية، وتقنيات علمية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية الحاصلة بها.

وفي إطار العولمة وما تفرضه من معايير ومقاييس للإدارة العصرية والفعالة متمثلة في الجودة والمهارات البشرية، والكفاءات العلمية العالية الأداء، وفي خضم هذه التغيرات العالمية التي مست كل المجالات والميادين، وجدت الإدارة الجزائرية، ومن بينها الإدارة المحلية في عمليات التسيير والإدارة وتنمية مواردها البشرية تواجهها تحديات وعقبات تحول دون الوصول إلى مواكبة مختلف التطورات والتغيرات وتحقيق الإدارة العصرية التي تتصف بالفعالية والجودة العالية في الأداء وتحسين مردودية موظفيها من خلال التحفيز والتكوين لزيادة فعالية الفرد والمنظمة، فالتكوين المستمر ينمي الفرد بصورة مستمرة وينمي المنظمة، ويساعد على حل المشكلات ويؤدي إلى تحسين العمل، لأن قيمة الفرد فيما يحسنه.

أما الواقع الحالي للموظف العمومي في الجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، معتمد على تسيير كلاسيكي ممل لا يفتح آفاق لحياة مهنية جيدة، أدى إلى

هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل، كما أن استمرار الوضع على حاله يهدد بشل جميع التطلعات التنموية في الإدارة المحلية، ومن بينها تحقيق التنمية الإدارية للإدارة المحلية المتمثلة في (البلدية والولاية).

ومن هنا تبرز الإشكالية التالية:

- ما تأثير الموارد البشرية المتكونة على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر؟

- وما هو دور الإطارات المتعلمة من خريجي الجامعات في تنمية الإدارة المحلية؟

- وهل نستطيع أن نأخذ كمثال تطبيقي على هذا التأثير تطور المستوى التعليمي والتكوين الإداري للموارد البشرية كما وكيفا في ولاية جيجل ونعممه على كافة الإدارات المحلية في الجزائر؟

حدود الموضوع:

إن دراسة موضوع الموارد البشرية وتأثيرها على تنمية الإدارة المحلية في الإدارة الجزائرية سيكون مقتصرا على ما يلي:

تنحصر دراستنا لموضوع الموارد البشرية والتنمية الإدارية للإدارة المحلية، في محاولة إبراز العلاقة بين نوعية المورد البشري الكفء والمتعلم، وذوي المهارات والخبرات العالية، وتأثيره على تنمية الإدارة المحلية من زاوية نظرية وأخرى تطبيقية.

وسوف تقتصر هذه الدراسة على التطرق إلى التخلف الإداري كواقع تعيشه دول العالم الثالث عامة والجزائر خاصة، هذه البيئة الإدارية المتخلفة التي أفرزت عوائق وصعوبات في محاولة النهوض بالإدارة وتنميتها.

وبعد ذلك تطرقنا إلى التنمية الإدارية وإدارة التنمية كمطلب تصبو إليه جميع التنظيمات الإدارية.

كما تم التطرق إلى دور الموارد البشرية المتدربة في تحقيق التنمية الإدارية وبالتالي تنمية الإدارة المحلية، وذلك بإبراز دور العنصر البشري المتكون والمتدرب في إحداث قفزة نوعية في الإدارة المحلية (البلدية–الولاية)، مع ضرورة إيجاد إدارة عصرية متطورة، وبهذا نصل إلى القضاء على أوجه الفساد من البيروقراطية والجمود والتخلف الإداري الذي تعاني منه الإدارة المحلية في مختلف أنحاء الجزائر.

كما سأحاول دراسة هذا الموضوع على مستوى ولاية جيجل بإسقاط الظاهرة على الولاية ولذلك اقتصرت هذه الدراسة على دراسة تطور المستوى التعليمي للموظفين، وكذا دور التكوين في إحداث تنمية إدارية في ولاية جيجل وبالتالي دوره في تحقيق التنمية الشاملة .

فرضيات الدراسة:

إن الفرضية تمثل في ذهن الباحث أو مجموعة من الباحثين احتمالا وإمكانية لحل المشكلة التي هي موضوع البحث وبالتالي فإن هناك إمكانية دراسة مشكلة معينة، ومحاولة حلها عن طريق وضع فرض معين أو عدة فروض باعتبارها حلولا محتملة أو متوقعة للمشكلة قيد البحث.[1]

وهناك من يعتبر الفرضية عبارة عن تعميمات لم تثبت صحتها يطلقها الباحث ليصف بها العلاقة بين ظاهرتين، وسعى بعد ذلك لاختبار تلك العلاقة وفق المنهج الذي يصفه لإثبات ما افترضه[1]

فإن أهم فرضيات هذه الدراسة يمكن أن نوردها فيما يلي:

–الموارد البشرية المتكونة تساهم في التنمية الإدارية وبالتالي فهي تساهم في التنمية بصفة عامة.

–تحتاج التنمية الإدارية إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق التعليم والتكوين والتدريب.

---

(1) – عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص47.

(1) – محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم– المناهج– الاقترابات والأدوات**، ط4، الجزائر: دار هومة ، 2002، ص 41.

-تطوير ونمو الإدارة المحلية الجزائرية يستلزم تنمية الموارد البشرية التي تشرف على تسييرها.

-ساهمت عملية توفير الموارد البشرية الكافية عددا ، والمؤهلة علميا على تنمية الإدارة المحلية في جيجل وجعلها أهم أداة للتنمية في المنطقة.

منهجية الدراسة:

إن دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة، ويعرّف المنهج العلمي عادة بأنّه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين.[(2)] نستعين في دراستنا هذه بالمناهج والمقتربات التالية:

1-**منهج دراسة الحالة**: باعتبار أننا في صدد دراسة تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في ولاية جيجل وأخذ الإدارة المحلية في ولاية جيجل كحالة للدراسة.

2-**المنهج التاريخي** :أستعنا بالمنهج التاريخي وهذا لقدرته التفسيرية التي يزودنا بها لنولي الزمن دورا معينا في ذلك التفسير.

أما المقتربات فتم توظيف المقتربات التالية:

1-**مقترب المؤسسة أو التحليل القانوني** الذي نستعمله في دراسة بعض التشريعات والقوانين الموضوعة من طرف الدولة في اهتمامها بالمورد البشري داخل الإدارة من حيث عملية التكوين وتحسين المستوى وتطويره في الأداء والجودة في العمل الإداري.

2-**مقترب نظرية النظم** لـ "**دافيد إستون**" في تبيين مخرجات ومدخلات العملية التعليمية، المخرجات المتمثلة في نوعية الإطارات الجامعية المتعلمة والمتكونة في الإدارة المحلية ودورها في تحريك عجلة التنمية الإدارية بصفة خاصة والتنمية الشاملة بصفة عامة.

---

(2) – عمار بوحوش، **دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2002، ص29-30.

3-**مقترب البيروقراطية:** نستعين به في تبيين دور الإطارات العلمية والمؤهلة وكذا المتخصصة ذات المستوى الجامعي العالي داخل الإدارة المحلية في تحقيق التنمية الإدارية وإدارة التنمية.

تحديد المفاهيم:

من الضروري في هذه الدراسة أن نخص بإيضاح المفاهيم الرئيسية بالتعريف، والشرح لدفع الغموض، وإجلاء الفهم، وتحديد مفهومها.

-**تنمية الموارد البشرية:** يقصد بها "بأنها عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها في ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع كفاءتهم الإنتاجية."

-**التنمية الإدارية:** هي "نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي، أوفي المستقبل بإضافة معلومات وتغيير اتجاهات، أو زيادة مهارات".

-**إدارة التنمية** : تعني "تدقيق وتحليل وفحص الأهداف والغايات، والبحث عن مفاهيم ومعان جديدة للعمل الإداري" .

-**التخلف الإداري**:هو" قصور، أو عجز الأجهزة الإدارية عن تحقيق الأهداف المطلوب منها تحقيقها بسبب نقص المهارات أو الموارد المتاحة أو المعدات".

-**الإدارة المحلية:** هي "أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية، وهيئات محلية منتخبة ومستقلة ، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية".

-**الحكم المحلي**: هو" الحكم الذي تتنازل فيه الحكومة المركزية عن صلاحيات واسعة واختصاصات كبيرة للمجالس المحلية المنتخبة، تتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية في ممارسة اختصاصاتها مقارنة بالإدارة المحلية".

صعوبات البحث:

لا يمكن أن ندعي أن يكون هذا البحث خاليا من الصعوبات المتعددة والمختلفة، وقد تكون صعوبات من حيث المراجع التي يُعتمد عليها من حيث مدى مصداقيتها وتناولها وطرحها للموضوع بموضوعية أكثر ودقة، وحسن الطرح والتوسع الذي يخدم الموضوع، مما يعطي فكرة أوضح عن الموضوع .

وقد تكون الصعوبات في تبيان الأثر المباشر الذي يساهم في تبيان العلاقة المباشرة والواضحة في تأثير الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية للإدارة المحلية .

خطوات الدراسة:

يبدو لنا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول قد يكون خيارا صائبا للتحكم في موضوع الدراسة، وتحليله بشكل علمي مقبول، حيث يحتوي كل فصل على مبحثين وهي كما يلي:

الفصل الأول: تناولت فيه التخلف الإداري والتنمية الإدارية .

وتم التطرق فيه في **المبحث الأول** إلى التخلف الإداري والتنمية الإدارية والعراقيل التي تواجهها .

كما تم التطرق في **المبحث الثاني** إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، وكذا تم تناول دور العنصر البشري المتدرب في التنمية الإدارية، وختمنا الفصل بخلاصة واستنتاجات.

أما الفصل الثاني: تناولت فيه تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر.

في **المبحث الأول:** تطرقت فيه إلى واقع الإدارة المحلية في الجزائر: تحديات وآفاق.

أما في **المبحث الأول:** تناولت فيه تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإدارة المحلية في الجزائر وذلك بالتطرق إلى دور التكوين كنظام متكامل في تحقيق فعالية الأفراد والمنظمات، مع ذكر عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، وبعد ذلك تناولت تطور التكوين في الجزائر من الناحية القانونية وختمت الفصل بخلاصة واستنتاجات.

أما الفصل الثالث: تطرقت فيه إلى الجانب الميداني من الدراسة بمحاولة إسقاط الجانب النظري على ولاية جيجل.

في **المبحث الأول**: تناولت تاريخ منطقة جيجل القديم والحديث بتقديم نبذة تاريخية عن الولاية .

أما في **المبحث الثاني**: تطرقت فيه إلى الهيكل التنظيمي للولاية، وبعدها تناولت بلديات الولاية، ثم

بعد ذلك تطرقت إلى مراحل الدراسة الميدانية، ثم إلى تحليل نتائج الدراسة، وأخيرا تم وضع خاتمة شاملة للموضوع حيث احتوت على مجموعة من النتائج والمقترحات.

الفصل الأول:

التخلف والتنمية الإدارية

الفصل الأول: التخلف والتنمية الإدارية

تمهيد:

إن التخلف الإداري أصبح ظاهرة مرضية تعاني منه الدول المتخلفة، الذي أنهك كاهل التنظيم الإداري في الدول المتخلفة بمظاهره المتخلفة، مما جعلها تعاني من التخلف عن مواكبة الركب الحضاري للدول الرائدة في التنظيم والتسيير، وتابعة لها واقتصر دورها على النقل والتبعية، دون تمحيص، وفهم وتكييف مع واقع وطبيعة كل مجتمع، وهذا ما كرس التخلف والتقهقر الإداري، وجعل هذه الدول تواجه تحديات مختلفة لمواكبة وموائمة التطورات الحاصلة في التنظيم الإداري.

وكانت جهودها الرامية إلى تحقيق التنمية الإدارية من بين أهداف الإدارة المحلية في العالم الثالث عامة والجزائر خاصة، فالإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية الإدارية تنطلق من اعتقاد علمي سليم مفاده أن المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي لأي تنمية داخل المنظمات، فلا يمكن تنمية المنظمة وتطويرها دون تنمية الموارد البشرية، فالإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية، والاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وتنميتها إداريا.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التخلف الإداري كواقع تعيشه الكثير من الإدارات المحلية في دول العالم الثالث وإلى التنمية الإدارية، وإدارة التنمية كمطلب تصبو إلى تحقيقه مع التطرق إلى الأهمية التي يحتلها المورد البشري في المنظمة، وذلك بإتباع الخطة التالية:

تمهيد

المبحث الأول: التخلف الإداري والتنمية الإدارية والعراقيل التي تواجهها في سبيل تحقيقها.

المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية.

خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول: التخلف الإداري والتنمية الإدارية والعراقيل التي تواجهها في سبيل تحقيقها.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التخلف الإداري، ثم نتناول موضوع التنمية الإدارية وأهم الرهانات التي تواجهها، مع التطرق إلى إدارة التنمية وخصائصها .

المطلب الأول: التخلف الإداري

أولا: مفهوم التخلف الإداري

ويمكن تحديد معناه بأنه قصور أو عجز الأجهزة الإدارية عن تحقيق الأهداف المطلوب منها تحقيقها ، وقد يكون ذلك بسبب نقص المهارات أو المعدات أو الموارد المتاحة، والتي لا يكون فيها العجز مقصودا، وليس سببه الاستغلال المقصود من قبل العاملين في الأجهزة الإدارية لوظائفهم لتحقيق منافع أو مكاسب شخصية بل على العكس قد يشكل لهم مصدر إزعاج ، وقلق لما يشعرون من أنه سيترتب عليه إجراءات قد يكون من بينها فقدانهم لوظائفهم.[1]

فالإدارة في الدول المتقدمة تتمتع بالاستقرار النسبي نظرا للتاريخ الطويل الذي مرت به من تطور في المفاهيم والأدوات والأساليب كمتغيرات إدارية أدت إلى حدوث النظام الإداري في الدول المتقدمة على عكس الحال، في الدول النامية لكونها لم تتجاوز المراحل الانتقالية من التطور ومعايشة أنماط تقليدية نمطية تعوق استقرار النظام الإداري، وتبقى على الأوضاع القائمة من الظواهر الإدارية المختلفة.

ونستعرض لأهم مظاهر الخلل في التسيير الإداري في الدول المتقدمة ومظاهر التخلف الإداري

في الدول النامية.

(1) – عاظم الأعرجي، **نظريات التطور والتنمية الإدارية**، بغداد: وزارة التعليم العالي، 1998، ص 26.

ثانيا: مظاهر الخلل في التسيير الإداري في الدول المتقدمة

1- عدم استقرار الأوضاع السياسية وانعكاس ذلك بدوره على الأنظمة الإدارية.

2-ارتباط نظام الاختيار للخدمة المدنية بالحصول على مؤهلات تعليمية عالية، وحصولهم على الكثير من الدراسات والتدريب القانوني كشرط للاختيار وانعكاس ذلك اصطباغ البيروقراطية بالمركزية والجمود وتفشي الرشوة ، وعدم كفاءة الجهاز الوظيفي كما هو في "فرنسا" و"ألمانيا" ويرتبط الاختيار للخدمة المدنية في الوظائف العليا للجهاز الإداري بالأصل الاجتماعي الطبقي، هذا بالإضافة لوجود انفصام بين الطبقة الإدارية العليا، وبين أفراد المجتمع صاحب المصلحة الأساسية كما في "اليابان".

3-اعتقاد الموظفين العموميين بأنهم يمثلون فريق أو جهاز معين يمثل الدولة أو على الأقل يتعلق بها مباشرة ويشعرون بالمسؤولية الرسمية، وبأنهم يعملون نيابة عن الدولة، ولهم قدرا من السيادة، مما يفقد كونهم في موقع الخدمة العامة.

4- عدم وجود تحديد واضح لسلطات واختصاصات الجهاز الإداري، ومن ثم عدم التحديد السليم للمسؤوليات مما أدى لوجود ثغرات لعدم الكفاءة الإدارية، وعدم وجود التعادل الإداري لأنواع التنظيمات الإدارية.

5- تفشي ظاهرة سوء الخلق الإداري من رشوة وتدخل الاعتبارات الشخصية في كل مراحل العملية الإدارية خاصة في مسائل الترقي ، وتحديد المرتبات والمعاشات وغيرها[1].

ثالثا: مظاهر التخلف الإداري في الدول النامية

من مظاهر التخلف الإداري في الدول النامية نوجزها فيما يلي:

(1) – خيري خليل الجميلي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 55-57.

1- الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء وليس للوظيفة: إن مشكل الوظيفة العامة في عصرنا في كون كبار الموظفين في أية حكومة يميلون إلى فكرة الاستئثار بالسلطة، والإشراف على كل صغيرة وكبيرة بحيث ينفردون بالظهور على مسرح الأحداث، وهذه تصرفات ناتجة عن الضعف في النفس البشرية وعدم الثقة في الغير والغرور، مما يفقد المرؤوسين الثقة في النفس والتهرب من المسؤولية .

2- التمسك بحرفية القوانين واللوائح، والتهرب من المسؤولية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى شل الجهاز الإداري،كما أن جمود القوانين، وصعوبة تطبيقها بسبب عدم تشابه الحالات وغموضها، مما يدفع بالبيروقراطي إلى استغلال هذه النقاط لصالحه، وإظهار حرصه على تطبيق القوانين بدقة، في حين استخدامها حسب مزاجه وبقصد إظهار نفوذه وتحكمه في مصير المواطن .[1]

3- الإجراءات الروتينية تمثل محورا هاما في التخلف الإداري بالإضافة إلى تعقيد هذه الإجراءات.

4- تقليدية عمليات الإشراف والرقابة والمتابعة، وعدم الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيم.

5- تدخل العلاقات الشخصية في علاقات العمل الرسمية في تأدية الخدمات، وكان لها أثره السيئ في انتشار الرشوة والإهمال والمحاباة على حساب مصلحة العمل، ومصالح أصحاب المصلحة الحقيقية من المواطنين.

6- الاهتمام بصورة كبيرة بالشكليات في التنظيمات المختلفة كالإنفاق على المباني، والأثاث والكهرباء دون الاهتمام بالجوهر والواقع الفعلي الذي يمكن من تحقيق أهداف وخدمات التنظيم وهذا يؤدي إلى عرقلة العملية الإدارية بالتنظيم.

7- الازدواجية والتداخل في الأعمال بسبب غموض أهداف الجهاز الإداري، وعدم تحديد المسؤوليات، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين الجهاز الإداري واحتياجات المواطنين.

---

[1] – عمار بوحوش ، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة** ، ط2، الجزائر: دار البصائر، 2008 ، ص 213- 214 .

8- السرية والكتمان في قضاء الحاجات كمواريث اجتماعية وكظاهرة طغت على الأعمال الإدارية حتى ولو كانت تافهة، ويتضح ذلك في التقارير السرية للعاملين، وهذا له انعكاسه في علاقات العاملين بمدير العمل، وظهور أساليب التملق والنفاق، وتسوء بهذا شبكة العلاقات الاجتماعية في إطار العمل بالمنظمة التي تعتبر من الركائز الأساسية في تسهيل وتحقيق التنمية الإدارية.

9- تتسم الإدارة باستخدام أسلوب المركزية في إدارة الأعمال، مما يعوق العملية الإدارية، ويظهر ذلك في عملية صنع القرارات، ويترتب على ذلك وجود تنازع بين مستويات التنظيم الإداري خاصة عند وضوح العلاقات في هذه المستويات.

10- عدم مراعاة الفروق الفردية لكل تنظيم على حدى، بل هناك نظرة نمطية تعم على كافة التنظيمات دون مراعاة لهذه الفروق، كما في النظام المحاسبي أو الاختلافات البيئية لهذه التنظيمات.

11- الخوف من التغيير والتجديد والابتكار فهما من أساسيات التنمية الإدارية في التنظيمات المختلفة، ويتضح هذا في عدم محاولة تطبيق نتائج الدراسات التجريبية التي اعتمدت على مناهج البحث العلمي في تطبيقها. [1]

12- هناك محاولات للتطبيق العفوي اقتباسا لخبرات الآخرين من الدول المتقدمة تمثل اجترار وترقيع ملحوظ لا يتفق مع واقع التنظيم، مما يفقده أهدافه لعدم إمكانية تطويعه.

13-افتقار القيادة القادرة على الإدارة بأسلوب علمي منظم وفكر محدد ومبتكر وبكفاءة قادرة على الانتقال إلى الأفضل، وتحقيق صالح العمل، فهي قيادة تفتقد الاستعداد والتعليم والتدريب وهي محاور أساسية للتنمية الإدارية، فإن غياب القيادة الإدارية الكفؤة، ووجود عناصر فاسدة في الجهاز الإداري عاجزة عن القيام بدورها، وغير مؤمنة بعملية التغير والتطوير تؤدي إلى عرقلة عمليات التطوير الإداري. [1]

[1] – خيري خليل الجميلي، **مرجع سابق الذكر** ، ص 58.

[1] – **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 59.

14- **التحايل على القانون**: إن انتعاش الوساطة والمحاباة في الوظيفة قد حطم جميع المقومات الأساسية للأجهزة البيروقراطية، فإذا كان من المفروض توظيف المتقدم لوظيفة بناءا على مؤهلاته واختصاصاته وخبراته في ميدان معين، لكن ما هو معمول به هو التخلي عن هذه المقاييس السليمة واستبدالها بمقاييس أخرى تتمثل في تبادل الخدمات بين الموظفين.

15- **التجاوب البطيء مع التغيرات الاجتماعية**: إن أكبر مشكلة تواجه الإدارة المعاصرة في العالم الثالث هي قضية مراجعة القوانين وتحديثها بحيث تتماشى مع التغيرات الاجتماعية وروح العصر .

16- **مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه**: هذه إحدى الظواهر المنتشرة في معظم المؤسسات الإدارية بالدول النامية، وهكذا تتحول المشاورة إلى الاستنارة برئيس الاجتماع والانقياد إلى أوامره حتى ولو كانت لا تخدم أهداف المشروع.

17- **المقربون والموظفون العاديون**: إن كل موظف يدرك جيدا أن نجاحه في وظيفته يتوقف على مدى الدعم الذي يحصل عليه من رئيسه، وبذلك يؤثر كل هذا على عملية الأداء في الوظيفة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

18- **الصراع والتنافس غير الشريف بين الموظفين**: إن الخلافات في الرأي تتحول في بعض الأحيان إلى صراعات خفية تؤثر على نجاح سير العمل.

19- **تضخم الجهاز البيروقراطي**: إن ظاهرة توظيف الأفراد ومنحهم رواتب منتظمة وتثبيتهم في العمل قد جاءت بنتائج سلبية في مستوى الأداء، أو مستوى تبذير أموال الشعب بدون مردود .

20- **تعدد مستويات التنظيمات الإدارية**: زاد من تفاقم المشاكل الإدارية، حيث أن صعوبة الاتصالات بين المسؤولين في القمة والقاعدة قد نتج عنها البطء في اتخاذ القرارات، وتحريف المعلومات وتضليل المسؤولين وبالتالي عدم سلامة القرارات، والتوجيهات التي بدورها تؤثر على خدمة الصالح العام تأثيرا سلبيا.

21- **هجرة الكفاءات من القطاع العام بسبب قلة الحوافز**: هذه الظاهرة السلبية في البيروقراطية أصبحت بمثابة كابوس يخيف كل مؤسسة، لأن تصميم القادة الأكفاء على الانتقال من قطاع إلى آخر معناه انهيار المعنويات وانخفاض مستوى الخدمات.

فالمؤسسات تقوى، أو تضعف نتيجة للنوعية في الإطارات التي تلتزم برسالتها الإنسانية وخدماتها الجليلة للمجتمع، فإذا فقدت عناصرها الحية، فإنها تكون قد فقدت مقدرتها على تقديم الخدمات الرفيعة.

وإن المشكل الآن أصبح يكمن في هروب أصحاب الكفاءات الفنية إلى الخارج والبحث عن من يشجعهم معنويا، وماديا وتوفير الظروف المناسبة لتحقيق طموحاتهم في الحياة.[1]

22- عدم التطابق بين الاختصاصات للعاملين، وطبيعة أعمالهم مما ينجر عنه ضعف كفاءة الأداء وبالتالي عدم الوصول إلى الأهداف النوعية المسطرة.

23- التقييم غير الموضوعي للعاملين نجم عن عدم إيجاد سبل عادلة وموضوعية للتقييم، وبهذا أصبح هذا الأخير خاضعا للنظرة الشخصية.[2]

24- **قلة الاستعانة بالعلماء والمختصين والاستنارة بآرائهم**: إن هذا المشكل قد تسبب في بقاء معظم الدول النامية متخلفة، وهذا من شأنه أن يقضي على كل محاولات لمشاريع الإصلاح الإداري التي تعد في غالب الأحيان في ظروف صعبة، وبدون دراسات مستفيضة، وكاملة عن الموضوع

كل هذه الأوضاع التي تمثل تجسيما لمظاهر التخلف الإداري تحتاج لمنهاج عمل جديد وأسلوب علمي متطور يمكن من خلاله مواجهة تحديات التخلف الإداري .

رابعا:أدوات معالجة التخلف الإداري

(1) – **نفس المرجع الذكر**، ص 217-218.

(2)– زكي راتب غوشي، **أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة** ، د.م.ن : مطبعة التوفيق ،1983 ، ص 56.

تختلف كل دولة على حدى من دول العالم الثالث في محاولتها لعلاج ظاهرة التخلف الإداري ، ومن الوسائل والأدوات لمعالجة ظاهرة التخلف أو التقليل من حدتها نجد ما يلي:

أ–الوسيلة السياسية:

تتباين الدول في استخدامها لهذه الوسيلة لمعالجة التخلف، فقد استخدمت بعض الدول العمليات التطهيرية للجهاز الإداري وذلك للتخلص من العناصر التقليدية التي تعارض الإصلاح كما اتخذت بعض الدول لجان التفتيش والرقابة، فيما لجأ البعض الآخر إلى الوسيلة التنظيمية بإعادة تنظيمها للجهاز الإداري لتقوده إدارات جديدة.

ب–التخفيف من البيروقراطية:

عن طريق تحديث وتغيير دوري للقيادات من أجل إعطاء حيوية للجهاز الإداري وإبعاده عن البيروقراطية (المعنى السلبي) التي لا تتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي تتبع الوسائل العلمية وترتكز على البحث العلمي وتوسيع مجال المشاركة الإدارية والاهتمام بالعنصر البشري، وتحقيق كل ما يؤدي إلى المعنى الوظيفي، وما يخدم مصلحة الجهاز، و المواطن على حد سواء .

ج– إعادة النظر في القوانين والتنظيمات السارية المفعول التي تحكم الجهاز الإداري.[1]

د–الوسيلة السلوكية:

تعتبر أداة فعالة في إصلاح الجهاز الإداري، ومعالجة تخلفه فالسلوك الجيد للأفراد أساس لإصلاح الإدارة، ويتضمن هذا الأسلوب التدريب على أخلاقيات ومبادئ الخدمة، وعلى العامل

(1) – أحمد رشيد، إدارة التنمية بالدول النامية ،القاهرة: مكتبة مديولي، 1985، ص 146-156.

تطوير ذاته، وخلق الإحساس بالانتماء والمسؤولية، ونشر قيم العمل والمشاركة، وعموما تعتبر هذه الوسائل مجتمعة من أهم الوسائل لمعالجة التخلف الإداري.[1]

إن التخلف الإداري الذي تم التطرق إليه سابقا لا يتصل بانحراف وظيفي مقصود، ولا تصميم مسبق على تحقيق منافع ومكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة، كما أنه لا يحدث فجأة، بل يمر بمراحل مما يمكن من معالجته قبل استفحاله، ولكن إن تطورت الأمور يمكن أن يصل الأمر إلى درجة الفساد الإداري، وبالتالي تؤثر على عملية تحقيق التنمية الإدارية ومن ثمة إدارة التنمية.

المطلب الثاني: التنمية الإدارية و أهم الرهانات التي تواجهها

1- مفهوم التنمية الإدارية:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها كتاب الإدارة باختلاف وجهات نظرهم الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية.

يعرفها **علي السلمي**:" التنمية الإدارية هي عملية تغيير جدري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك لابد لإنجاح هذه التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن ترتكز على منطلقات فكرية، وأن تستخدم وسائل غير تقليدية.[2]

وهناك من يرى بأن" التنمية الإدارية هي العملية التي يتم بواسطتها تحسين قدرات ومهارات الأفراد المسؤولين عن إدارة المنظمة".

---

(1)– عبد القادر كاس، "الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006-2007"، **رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية** ، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008، ص 53.

(2) – خيري خليل الجميلي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص26.

وهي "عملية مستمرة في مواكبة المتغيرات البيئية والتنظيمية، ولتحقيق ذلك فإنها تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي: المهارات الإدارية والمناخ التنظيمي، والظروف البيئية" .[1]

وهناك من عرفها "بأنها عملية تمكين الجهاز الإداري من تحديث الأنماط المنطقية والسلوكية استجابة للمطالب والحاجات البيئية المواجهة لها.[2]

أما **أكرم يوسف** فيرى أن التنمية الإدارية هي" أي نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو في المستقبل بإضافة معلومات وتغيير اتجاهات أو زيادة مهارات".[3]

ويفرق الدكتور **الأعرجي** بين مفاهيم تقليدية للتنمية الإدارية ومفاهيم معاصرة .

فالمفاهيم التقليدية للتنمية الإدارية تحكمها مبرراتها البيئية والزمنية وهي:

1 – لقد أكدت المفاهيم التقليدية على الجانب الرسمي كإدخال تعديلات أو إضافات على القوانين السائدة في الجهاز الإداري، أو التقيد بالقوانين النافدة دون النظر للعوامل السلوكية، واعتبرت مخالفة ذلك الجانب الرسمي تخلفا إداريا.

2 – استقلال الجهاز الإداري وانعزاله عن أي مؤثر بيئي أو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي، ولذا فإن مشاكل الجهاز الإداري، ومن هذا المنظور تشكل هموماً داخلية لا أثر للبيئة فيها.

3 – النظرة الميكانيكية للإنسان،إذ أنها تعتبره آلة يمكن للإدارة قولبتها، وبالطريقة التي تؤذي لتحقيق منافعها، ومرد تلك النظرة بروز النمط الكلاسيكي والمادي في الفكر الاقتصادي إلى جانب فقدان العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية.

---

[1] – الصديق بوسنينة و سليمان الفارسي، **الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها**، ط3، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا،ص214.

[2] – عامر الكبيسي، « التنمية الإدارية »، **المجلة العربية للإدارة**، عمان: منظمة العلوم الإدارية، المجلد3، عدد7، 1983، ص32.

[3] – أكرم يوسف محمد، **الإدارة العامة**، القاهرة: إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 1971، ص33.

4 – فقدان العمل الميداني في مواجهة المشاكل الإدارية، وتمسكها بالجانب المكتبي، والاعتماد على الارتجالية والاجتهادات الشخصية في الإصلاح الإداري، ومرد ذلك هيمنة غير المتخصصين على المراكز القيادية في الإدارة.

أما المفاهيم العصرية للتنمية الإدارية فقد اتسمت بالسمات التالية:

1 – انتشار المفاهيم الديمقراطية بديلاً للفكر البيروقراطي .

2 – لقد برز اهتمام الجهاز الإداري في الجمهور واتجهت الجهود لتدارس تحقيق متطلباته وتطلعاته.

3 – اعتمدت الإدارة على الدراسات السلوكية فآمنت بإنسانية الإنسان وأثر الروح المعنوية على العمل، واعترفت بالجوانب اللارسمية في الاتصالات أو التنظيمات.

4 – اتبعت الأساليب العلمية في التحري عن أسباب التخلف الإداري، وأكدت على طرق البحث العلمي إلى جانب الدراسات المكتبية.(1)

2 – مداخل التنمية الإدارية:

يقسم غالبية كتاب الإدارة المداخل ومسالك البدء بالتنمية الإدارية إلى:

أولاً: المداخل التقليدية (Traditional)

ثانياً: المداخل الحديثة (Modern)

أولاً: المداخل التقليدية : و هي :

1 – المدخل القانوني Legal:

لقد شاع هذا المدخل في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وذلك للارتباط الوثيق بين القانون الإداري والدستوري، إذ اعتبر التصرف الإداري تصرفاً قانونياً، وبناءاً على ذلك لابد من تغيير القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري، كما أن الفساد الإداري ما هو إلا خرق للقانون أو النظام لمصلحة خاصة.

(1)– مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية والدول النامية** ، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص 11-13.

2 – المدخل التنظيمي و الإجرائي Organisation:

ووفق هذا المدخل فإن عملية التنمية الإدارية تعتمد إلى حد كبير على مقدرة القيادة على تصميم وبناء شبكة مؤسسات لتعبئة وتنمية موارد الدولة الطبيعية والإنسانية، كما أن" التنمية الإدارية" تعني بناء مؤسسات وهياكل تنظيمية قادرة على الخلق والإبداع، إن أصحاب هذا المدخل يركزون على أن التنمية الإدارية تعني إصلاح الهرم الإداري، لإنشاء هياكل ومؤسسات جديدة وقيام مكاتب كما تعني التنمية الإدارية تطوير الإجراءات الإدارية **ويعاب على هذا المدخل**:

أ – إن الجهاز الإداري يمثل نظاماً مغلقاً وإن إعادة بناء بنيته الداخلية لا يمكن أن يحقق التنمية الإدارية دون النظر للبيئة الخارجية، إذ مهما تغيرت الهياكل التنظيمية فسيظل جوهر العمل الإداري بمعزل عن متطلبات البيئة الخارجية.

ب – إن كثرة القيود الإجرائية قد تربك العمل، وتقيد حرية الفرد في الإبداع والخلق وقد تخلق نقاط اختناق مستمرة.[1]

ثانياً: المداخل الحديثة Modern Approches:

1 – المدخل البشري:

لقد عجز المدخل القانوني والمدخل التنظيمي من أن يجيب على كافة الاستفسارات المتعلقة بالتنمية الإدارية، إذ قد لا تتحقق التنمية الإدارية بوجود القوانين أو الهياكل التنظيمية أو تغيير الإجراءات لوحدها، ما لم يرافقه تغيير في سلوك الفرد، لذا فقد وجد هذا المدخل الجديد والذي تؤطره المدرسة السلوكية وعلى الخصوص المدارس الإنسانية، ولقد كانت هذه المدرسة الجديدة صورة معاكسة تماماً للاتجاه التقليدي، إذ ركزت على الإنسان وحاجته وافترضته كائناً عاطفياً أو مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات يجب فهمها والعمل على إرضائها، ولقد صادف هذا المدخل نقداً كبيراً وذلك لمغالاته وتطرفه، فهو يخلط بين دور الإنسان كموظف وبين دوره الآخر كإنسان له محيطه الشخصي.

[1]– نفس المرجع السابق الذكر، ص74-76 .

لذا فقد ركز النقد لهذا المدخل في النقاط التالية:

أ – تجاهل أصحاب هذا المدخل ما للبيئة من أثر في التنمية الإدارية والسلوك الإداري.

ب – المغالاة في العناية بالإنسان دون النظر لمؤثرات أخرى كمصلحة النظام ذاته.

2 – مدخل النظم:

ويسمى المدخل التحليلي، أن دراسة النظم قد دخلت مرحلة جديدة بتقدم البحث العلمي المستند على التجربة والإدراك بتداخل العوامل، من نفسية واقتصادية واجتماعية مع عوامل المنظمة الداخلية.

3– مدخل منهجية البحث العلمي:

إن اعتماد منهجية البحث العلمي في تطوير الجهاز الإداري والتنمية الإدارية من المستلزمات التي أنيط بها اتخاذ أي قرار إداري إيجابي، إذ أن دقة القرار وموضوعيته تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يتخذه الإداري للوصول إليه.

3 – أهداف التنمية الإدارية:

1 – الارتقاء بمؤشرات التنمية الإدارية إلى مستوى المقاييس والمعايير الدولية.

2 – دعم مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل.

3 – دعم نظام الجودة بالجهاز الإداري للدولة.

4 – النهوض بالموارد البشرية.

5 – التقليص من التكلفة وترشيد النفقات.[(1)]

4– عناصر التنمية الإدارية:

للتنمية الإدارية مجموعة من العناصر يختلف بشأن عددها الكتاب وعلماء الإدارة

فالبعض يقرر أن عناصر التنمية الإدارية تتمثل في:

1 – التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.

[(1)] – عامر أبودية ، **تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي** ، ليبيا : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010 ، ص94-95.

2 – التخطيط السليم للعاملين بالإدارة.

3 – التدريب العلمي والعملي للعاملين على أسباب وطرق وتقنيات الإدارة الحديثة.

4 – توفير الإشراف والتوجيه والإرشاد والتحفيز المناسب للعمل الإداري.

5 – استخدام أساليب علمية لقياس الأداء وتحديد مدى كفاية وفاعلية الإنجازات التي يحققها العاملون.

6 – توفير المناخ المناسب للعمل الإداري، وتهيئة الإمكانيات للتثقيف والتوعية المستمرة للعاملين في الإدارة.[1]

7 – التخطيط لمختلف برامج التنمية الإدارية، وربطها بالأهداف والبرامج التنموية الأخرى تحقيقاً للتنمية الشاملة.[2]

والبعض الآخر يرى بأن عناصر التنمية الإدارية تتمثل في التالي:

1 – الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين.

2 – التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي.

3 – التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة.

4 – الإشراف والتوجيه والقيادة للمديرين، وتقويم أدائهم على أسس ومعايير علمية سليمة.

ويحدد البعض الآخر عناصر التنمية الإدارية في التالي:

1 – القوى البشرية العاملة، إذ تستهدف التنمية الإدارية توفير العدد المطلوب في جميع التخصصات وعلى مختلف المستويات وطبقا للمؤهلات والمهارات المطلوبة يتحقق ذلك بواسطة:

---

(1) – عمار عوابدي ، « علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية »، **مجلة المدرسة الوطنية للإدارة** ، مجلد 6، العدد 2، 1996، ص11.

(2) - Leonardo White, **the future of government in the United states**, chicago : univ of chicago press , 1992 , p 160.

– إجراء تخطيط سليم للحاجات الفعلية لأي بلد من القرى العاملة وتوجيه وسائل وأجهزة وأساليب التعليم والتدريب لمواجهة هذه الاحتياجات عن طريق استراتيجيات وخطط وبرامج.

– وضع نظام جيد ومرن للتوظيف يقوي القوى الحية والفعالة بالانخراط في العمل بالإدارة العامة في الدولة والاستمرار فيها والاعتزاز بها.

–إيجاد أجهزة وهيئات فعالة وقوية للوظيفة العامة تملك القدرة على استعمال أفضل الأساليب والطرق العملية والعلمية في التوظيف والتدريب والتعليم.

–تطبيق نظام وأسلوب الحوافز المادية والمعنوية تطبيقا سليما وفعالا لينتج آثاره في تحقيق الكفاءة والفعالية والإنتاجية وإبراز العاملين المجدين في أعمالهم وتحديد المقصرين لتوجيههم ورفع معنوياتهم وكفاءتهم.

– الاهتمام بعمليات التدريب المستمر للقوى العاملة وإكسابها باستمرار المعلومات، والمهارات المتجددة.[(1)]

2– التركيب التنظيمي: حيث تستهدف التنمية الإدارية إلى ما يلي:

– توحيد الأجهزة التي تتولى مهمة واحدة في جهاز واحد وذلك ضمانا للفاعلية ومنعا للازدواجية والتداخل.

– تحديد الأهداف بدقة وبكل وضوح لكل جهاز.

– توفير معيار، وأساليب ، وضوابط التوازن والتكامل والتنسيق بين الأجهزة والهيئات الإدارية المركزية واللامركزية في الدولة.

– ضرورة التفريق بين الإدارات التنفيذية والإدارات المساعدة في كل جهاز.

3– إجراءات وطرق العمل: إذ تستهدف التنمية الإدارية بهذا الخصوص إلى:

– تبسيط الإجراءات الإدارية.

– إدخال وتطبيق التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في حدود الإمكانيات الاقتصادية وبطريقة رشيدة.

[(1)]– عمار عوابدي ، **مرجع سابق الذكر** ، ص11-12.

- مرونة اللوائح والنظم المطبقة.

- تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا كلما أمكن ذلك.

- إيجاد أدلة وخرائط تنظيمية للهيكل التنظيمي للجهاز والنظام الإداري، وبيان خطوط مسار السلطة والاختصاصات في كل جزء من الجهاز الإداري.

- الإقلال من نطاق الإشراف ومنع عوامل الازدواجية في الإشراف.

كما يحدد البعض الآخر عناصر التنمية الإدارية فيما يلي :

1- وضع الأطر والهياكل التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين أجزاء التنظيم وتوجيهها لتحقيق أهداف التنظيم كلية.

2- إثراء وتنمية وتجديد مهارات القوى العاملة بالقدر اللازم الذي يمكنها من التمكن من استخدام الأساليب والنظم والتقنيات المتجددة، وحفزها على تنمية وتقوية الميول والاتجاهات والمواقف الإيجابية التي تخلق وترسخ قيم التنظيم السليم من روح التعاون والتكامل وبناء الفريق.

3-تبسيط إجراءات وأساليب العمل وتكييفها إيجابيا مع كل المعطيات والظروف، والمتغيرات الوظيفية والبيئية بما يضمن تحقيق مزايا المرونة والبساطة، والحرية لخلق روح الإبداع ، والتجديد في التنظيم.

4-إخصاب مناخ العمل الإداري بخلق سبل التأثير والتفاعل وضمان نظم المشاركة الإيجابية والفعالة لتحقيق أهداف التنظيم بصورة شاملة ومتكاملة.[1]

هذه أهم الآراء بخصوص عناصر التنمية الإدارية ويلاحظ عليها أنها أولا تنظر إلى التنمية الإدارية نظرة شمولية ذات علاقة وطيدة ومتفاعلة بقضية التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية الشاملة.

5- مقومات التنمية الإدارية:

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص13-15.

إن تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال إتباع سياسات إدارية واضحة تسير عليها الأجهزة الإدارية يتطلب توافر العناصر الإدارية التالية:

أولا: العقيدة

وهي ضرورة توافر مستوى عال من الرغبة، والإيمان عند الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا، بضرورة العمل الصادق، والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عال، وضرورة التحلي بالأخلاق الإسلامية الحميدة والاسترشاد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية في المجتمعات الإسلامية.

ثانيا: تطوير القوانين والأنظمة

وهذا شرط أساسي لإحداث التنمية الإدارية، إذ لابد من دراسته ومراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملائمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف كما يجب تحديث وتطوير ما هو بحاجة للتحديث، ووضع أنظمة جديدة تتناسب والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقا أمام تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

ثالثا: تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات

إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعملياتها الإدارية ، وكذلك زيادة في عدد الأفراد العاملين بها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي حتى يتلائم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقا أمام تنمية المنظمات وتطويرها، إذ لابد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة، إن إدخال التكنولوجيا المتطورة هو أمر ضروري للتأكد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال. [1]

رابعا: تطوير وتنمية العاملين

[1]– محمد شاكر عصفور ، **أصول التنظيم والأساليب** ، ط6 ، القاهرة: دار الشرق للتوزيع ، 1984 ، ص530.

إن تحقيق التنمية الإدارية ، يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات، لذلك لابد من انتهاج سياسات تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية الكفؤة تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات، وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي.

ويلاحظ مما سبق أن التنمية الإدارية تركز على الجوانب الرئيسية التالية:

1- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية.

2- تنمية وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته .

3-تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.

4- التخطيط السليم للقوى العاملة.

5- إتباع سياسات تشغيل واضحة.

6- التدريب المستمر للعاملين .

7- التركيز على تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي .

8- توفير المناخ التنظيمي المناسب .

6- التنمية الإدارية والتنمية الشاملة:

تحتل التنمية مكانة هامة في حياة الشعوب، لأنها عملية متكاملة وشاملة، وتعتمد على الإدارة الواعية والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي والابتكار في البناء التنظيمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال ما يتوفر في البيئة من مقومات، فالتنمية لا تقتصر فقط على زيادة الدخول أو تطوير العمليات الإدارية، بل تتعدى ذلك باعتبارها عملية شاملة هادفة مخططة تسعى إلى تحقيق التنمية والتطوير في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية . (1)

إن التنمية الإدارية تشكل عنصرا أساسيا من عناصر التنمية، نظرا للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الإدارية ذات الفاعلية العالية والقدرات المتميزة في إعداد و تنفيذ مشروعات، وبرامج

(1)– موسى اللوزي ، **التنمية الإدارية** ، ط2 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2002 ، ص68.

التنمية الشاملة، فالتنمية الاقتصادية تعتبر المحرك الرئيسي للتنمية الإدارية، فالتنمية الوطنية، يتم تحقيقها من خلال توفر أجهزة إدارية ومؤسسات كفوءة قادرة على تحقيق الأهداف من خلال ما يتوفر من كفاءات بشرية جيدة، كما أن الأسس التالية، يجب اعتمادها لتحقيق التنمية الوطنية وهذه الأسس هي:

1-إعداد وتأهيل الأداء المطلوب من قوى العمل الفعلية، وبمختلف التخصصات، والمهارات والكفاءات.

2-تدريب وتنمية مهارات القوى العاملة القائمة على رأس العمل لرفع قدرتها من تحمل المسؤولية وتزويد هذه القوى بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية.

3-تقديم الاستشارات الإدارية للأجهزة العاملة لمساعدتها على تبسيط الإجراءات والتخفيف من الصعوبات التي تواجهها أثناء العمل، والعمل على توفير البيئة الملائمة والمناخ المناسب.

4-القيام بإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لمعرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمات والعمل على إيجاد الحلول.[1]

7- معوقات التنمية الإدارية في الوطن العربي و أساليب معالجتها:

أ – معوقات التنمية الإدارية في الوطن العربي:

لقد أظهرت غالبية الدول النامية ومنها الدول العربية، اهتماما كبيرا بمجال التنمية الإدارية إذ بنت المؤسسات، ومارست الأنشطة التنموية المتعددة من استشارات وبحوث ودراسات ولكن هذا لا يمنع من القول أنها كانت دون مستوى الطموح، وكانت هناك فجوة بين ندرة الأداء المطلوب و المنجز، وقد يكون ذلك التدني عائد لأسباب متفاعلة ومتشابكة ومن أهم هذه العقبات التي تقف حجرة عثرة أمام التنمية مايلي:

أولاً: البيئة الإدارية

1 – مشكل القيادات الإدارية:

---

(1)– نفس المرجع السابق الذكر ، ص68-69 .

أ – إن فاعلية الجهاز الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف المناطة به تعتمد كلياً على فاعلية القيادة المبدعة القادرة على بث الحياة في الهياكل التنظيمية، لذا فإن تنمية القيادات تصبح ضرورة ملحة والأقطار العربية تعاني بدرجات متفاوتة ندرة في القيادات الإدارية التي تساهم في إنجاح أنشطة التنمية الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى تعيين أشخاص لوظائف قيادية دون أن يمتلكوا الحد الأدنى من المؤهلات العلمية أو الخبرة التدريبية التي تتطلبها مسؤوليات وظائفهم.

ب – كما أن التنمية الإدارية تتطلب بالضرورة إيجاد قيادات إدارية جديدة تختلف عن القيادات التقليدية، قيادات تتميز بالقدرة على تفهم الظروف الجديدة، وتتميز بالمرونة واتخاذ القرار السريع وهي قيادات تفتقر إليها الأقطار النامية، رغم الجهود المبذولة لتوفيرها.

ج – شيوع ظاهرة التغييرات المستمرة في القيادات الإدارية لأسباب مختلفة مما يفقد العمل الإداري الاستمرار.

2 – فقدان الأصالة: وهذا يرجع إلى الاعتماد على الخبرة الأجنبية ، وتقبل منها مقترحاتها والتكنولوجيا دون أية مراجعة أو تطوير، ودونما اعتبار لاختلاف الظروف والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، مما يؤدي ذلك إلى التقليد الأعمى للدول المتقدمة، وبالتالي إلى إفشال خطط التنمية الإدارية.[1]

3–التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة:

إذ أن هناك تدخلا غير مسؤول في عملية اتخاذ القرارات من الجماعات الإدارية والسياسية والفنية، والمؤثرة في عمليات التنمية الإدارية، مما يؤثر على مستوى قدرة الجهاز الإداري، وبالتالي الجهاز الحكومي، حيث تتخذ بعض القرارات لاعتبارات سياسية دون أن تكتمل مستلزماتها الإدارية والفنية ، لذا قد يجد الإداريون صعوبة في تبرير تلك القرارات.

4– فقدان الخطة الشاملة:

[1]– مهدي حسن زويلف وسليمان أحمد اللوزي ، **مرجع سابق الذكر** ، ص138–139.

للاستزادة أكثر أنظر : فريد النجار ، **التنمية الإدارية** ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003 ، ص175–242.

إذ لابد أن تتبنى الدولة إستراتيجية عامة للتنمية الإدارية، وأن تجد لها خطة شمولية تفصيلية تتضمن الأهداف والأسبقيات والمشاريع وجدولة تنفيذها، والفترة الزمنية التي تحكمها.

كما لعبت الارتجالية والعشوائية في إجراء العمليات التنموية وحتى في التخطيط لها فتاهت الأهداف، ومرد ذلك إلى الجهل في إتباع منهجية البحث العلمي أو عدم الثقة بفعاليتها، إن غياب إستراتيجية متكاملة للتنمية الإدارية أفقد الترابط بين أجهزة ومؤسسات التنمية الإدارية.

5– النمو العشوائي لأجهزة الدولة:

حيث نمت الأجهزة والمؤسسات الحكومية نموا غير طبيعي تأثر بما هو موجود في الدولة المستعمرة سابقا ومحاكاة لما هو موجود منها باعتباره مؤشرا للتحضر ورمزا للتحديث والتطور، دون إتباع معايير تنظيمية موضوعية وقد يرجع ذلك النمو العشوائي لأجهزة الدولة لأسباب شخصية منها ما يتعلق بهيبة رجل الإدارة المتمثلة بحشره الموظفين في الأجهزة الإدارية دون مبرر عملي لتواجدهم أصلاً، وقد يتمثل ذلك في خلق وحدات جديدة، أو إعادة النظر في وحدات تنظيمية قائمة، أو استحداث و توسيع القائم منها.[1]

6–عدم تفويض السلطات: الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال، والمركزية الشديدة، وتعدد المستويات الإدارية والابتعاد عن إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.[2]

7–تفشي البيروقراطية: وعلى شكلها الجامد، والذي لا يتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة التي من مستلزماتها اتساع مجال المشاركة الإدارية، وكذلك الميل للمركزية الإدارية غير المبررة، وحصر سلطة اتخاذ القرار بالإدارة المركزية بصورة مطلقة، واستحواذ الإدارة العليا على حق اتخاذ القرار المتخذ، دون الحلقات الأخرى القريبة لموقع الأحداث مما يؤثر على مضمون القرار المتخذ، ويضعف من قدرة تلك الإدارات بالقيام بمهمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .[3]

[1]– **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص140–141.

[2]– موسى اللوزي ، **مرجع سابق الذكر** ، ص85.

[3]– مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، **مرجع سابق الذكر**، ص141.

8-الترهل الإداري: وتعقيد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات، الأمر الذي يتطلب توفر أعداد كبيرة من الموظفين.[1]

9- الروتين وطول الإجراءات:

وقد يكون الروتين نمطا من إفرازات البيروقراطية، كما أن هناك من الإجراءات الروتينية التي يجب أن يمر بها التغيير في أنشطة التنمية الإدارية، تستغرق الزمن الطويل، والتعقيد، مما يسبب الفتور في حماس الداعين للإصلاح.[2]

كما قد يتم إلغاء وإبطاء عمليات التنمية الإدارية بحكم الإجراءات التي تفرضها لوائح وقوانين معينة أو اعتبارات سياسية، أو نتيجة الحصول على الموافقات من خلال مستويات بيروقراطية عديدة.

10- ضعف أجهزة الخدمة المعنية بشؤون العاملين، وقلة الكفاءات العاملة فيها مع قلة التدريب الذي لابد أن يمروا فيه، ولذا فقد يكون من الاستحالة أن نأمل من هذه الكوادر الهزيلة غير المدربة القيام بتدريب العاملين، أو أداء عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في أنشطة التنمية الإدارية المختلفة، كما قد تفرض أنظمة الخدمة المدنية قيوداً على المديرين في المنظمات في مجال التعيين والترقية و التحفيز.[3]

11- شيوع الرشوة و الاستخدام غير المشروع للأموال العامة، حيث تمثل أمراضاً تؤثر على نوعية القرار الذي تتخذه الإدارة دون النظر لمصلحة الجهاز الإداري والمصلحة العامة. إن تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في اتخاذ القرار الإداري ، أو حتى عدم تنفيذ تعديل معين مرجعه في حالات معينة شيوع الرشوة في انجاز المعاملات، كما أن استخدام الأموال العامة غير المشروعة وللأغراض الشخصية هو الآخر يعد خرقاً للقرار الإداري و انحرافاً عنه، ولذا تعتبر من معوقات التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

---

(1)– موسى اللوزي، **مرجع سابق الذكر** ، ص85.

(2)– زكي محمود هاشم، **التطوير التنظيمي**،عمان: د.د.ن، 1985، ص26.

(3)– مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، **مرجع سابق الذكر**، ص142.

12– إن الدعوة لتبني خطط تنموية إدارية في الدول النامية لم تستهدف في البعض منها تغيير السلوك والقيم السائدة، بل اقتصرت على الهياكل والإجراءات واللوائح والاستشارات والبحوث والتدريب، ولذا لم تصل إلى جوهر المشكلة وهو الإنسان وسلوكه وضوابط ذلك السلوك، وقد تناسوا أن التنمية الإدارية هي تغيير مستمر في ذلك السلوك.

ثانياً: البيئة الاجتماعية

فقد جاءت المدرسة البيئية التي أثبتت أن الإدارة نشاط اجتماعي قائم على التحكم في سلوك الناس وأن لكل بيئة خصائصها الحضارية والثقافية، ولذلك لابد أن نشجع هذا الاتجاه البيئي الذي يسعى إلى فهم الإطار الثقافي والاجتماعي للمجتمع العربي، إن المدرسة البيئية في الإدارة ذات قيمة كبيرة إذا أخذت بمقدار، فاستخدامنا لها كمنهج في الوصف والتحليل يعيننا على فهم العوامل الثقافية والاجتماعية التي يمكن استخدامها لتفهم أوضاع المنظمات، ورفع كفاءتها .

1– ففي بناء المؤسسات يتم إنجاز الأعمال من خلال المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية لذا فإن إنجاز الأعمال على أسس قانونية، وفق اللوائح والإجراءات بعيداً عن العلاقات الشخصية وأواصر القربى في تطوير المنظمة أمراً يصعب تحقيقه في بعض الدول النامية، مما يجعل المؤسسات أسيرة لهذه العلاقات غير الرسمية، و لذا فإن تطبيق الإصلاح الإداري وتبني خطط التنمية الإدارية، لا يمكن أن يتم سليماً في مناخ كهذا.[1]

2– أن الكثير من قرارات التنمية الإدارية في الدول النامية، قد تعرضت لضغوط سواء خلال صياغتها أو تنفيذها مردها تقاليد واعتبارات بيئية اجتماعية، ومن شأن هذه الضغوط أن تبعد قرارات التنمية الإدارية من الوصول لأهدافها لصالح أهداف جزئية، و لذا كان على بعض الدول النامية تفحص تلك الأفكار والتقاليد البيئية لغرض الاستجابة للإيجابي منها لتنميته وتطويره، والابتعاد عن السلبي منها الذي يفضل المكاسب الخاصة ويرجحها على المصالح العامة.

[1]– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص142-143.

1- كما أن محدودية وعي المواطنين والعاملين معاً، وضعف الاتجاهات الثقافية للمجتمع كانت من الأسباب الواضحة في عرقلة عملية التنمية الإدارية .

2- إن عدم احتضان بعض الدول النامية لعلمائها، و إتاحة فرص التقدم لهم، والاعتراف بقدراتهم وإبداعاتهم وتقييم تلك الجهود تقييماً صحيحاً و عادلاً، أدى إلى حرمان مثل هذه الدول لكفاءات علمائها الذين فضلوا الهجرة إلى دول غربية، فحرمت أوطانها من نخبة مزودة بالمعارف مدركة لعادات مجتمعاتها، رغم أن أوطانها أكثر حاجة إليها لقيادة مسيرتها التنموية وبناء خططها التنموية، والإدارية منها.

ثالثا: العاملون أنفسهم

1-غياب العلاقات الإنسانية والثقة بين الإدارة والعاملين.

2-كما يشكل مقاومة التغيير عائقا آخر في طريقة التنمية الإدارية مرده:

أ- أن هناك أناساً اعتادوا سلوك طريق معين، ويرفضون التغيير.

ب-إنهم في قرارة أنفسهم لا يؤمنون بكفاءة من يقوم بالتغيير من مستشارين أو خبراء وهم في ظنهم لا يملكون خبراتهم.[1]

3-عدم توافق اختصاصات العاملين مع متطلبات التنمية الإدارية.

إذ تعاني الكثير من الدول العربية نقصاً في الكوادر الفنية الوسطى للقيام بمشاريعها التنموية.

4-انتشار الفساد الأخلاقي والإداري.

5-فقدان أنشطة التنمية الإدارية من وسائل موضوعية في تقييم العاملين.

6-كما تعاني الكثير من الدول النامية من نقص في المدربين المؤهلين، حيث تمثل عملية التدريب مدخلا مهماً لعمليات التنمية الإدارية.

(1)- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص135-136.

رابعاً: النقص في الإمكانيات المادية و الفنية

تعاني الكثير من الدول النامية صعوبات في طريق التنمية الإدارية مردها عدم توفر الموارد المالية والفنية والتكنولوجية.

1-إن عمليات التنمية الإدارية التي تضمها خطط التنمية الإدارية، وبمداخلها المتنوعة التي تتطلبها التنمية الاقتصادية تحتاج إلى الكثير من الموارد التي لابد أن تقدم كعطاء سخي للحصول على الكفاءات والخبرات التي تتطلبها تلك الخطط، وكذلك على ما تكلفه البرامج التدريبية والبحوث والعمل الميداني، ولذا تواجه غالبية الدول النامية هذه العقبات التي تقف في طريق التنمية الإدارية.

2-كما قد يؤدي عدم تشخيص أولويات العمل التنموي إلى تخصيص الموارد المالية، وعلى قلتها، في غير محلها وبذلك تعجز عن تنفيذ ما هو أكثر إلحاحاً من أنشطة التنمية الإدارية .

3-أما الدول الغنية من بين الدول النامية، وهو حال بعض الدول العربية فهي لا تعاني من نقص الأموال، بل إن مشاكلها منصبة على قصور الكفاءات الوطنية، واعتمادها على كفاءات أجنبية .

4-كما قد تؤدي قدرة الدولة المالية إلى البذخ غير المبرر كمظهر للترف الإداري أو الإنفاق الدعائي.

أما بالنسبة للنقص الفني والتكنولوجي، فهذا الآخر يعد مشكلة أساسية من مشاكل عدم نجاح التنمية الإدارية في الدول النامية، حيث تحتاج خططها إلى المزيد من التكنولوجيا، ومشاكلها تتمثل فيما يلي:[1]

1-إن هناك دولاً متعددة من بين الدول النامية لا تملك المال للحصول على التكنولوجيا المتقدمة فتعتمد على الدول المتقدمة .

2-أما الدول النامية الغنية، ومنها بعض الدول العربية، فإنها تعاني من سوء استعمال التكنولوجيا فقد تقتني هذه الدول الوسائل التكنولوجية دون استخدامها، ولقد فات هذه الدول أن استخدام التكنولوجيا المتوسطة خير علاج لأوضاعها ، وإلاّ فإن ذلك لا يخرج عن كونه نوعاً من التبذير وعائقاً في طريق إنجاح مشاريعها.

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص100-101.

هذه هي بعض معوقات التنمية الإدارية في الدول النامية، ومنها بعض الدول فقيرها وغنيها، معوقات ليست خفية عن إداراتنا في الوطن العربي.

ب – أساليب معالجة معوقات التنمية الإدارية في الوطن العربي:

ومن هذه الجهود المبذولة لمعالجة عقبات التنمية الإدارية مايلي:

أولاً: ما يتعلق بالبيئة الإدارية:

1- القيادات الإدارية:

أ – لابد من تحديد الشروط التي تضمن اختيار القائد الإداري، والتي تضمن اختيار القائد الإداري، والتي تتضمن التحصيل الدراسي والخبرة العلمية والكفاءة والأهلية والنزاهة والاستقامة.

ب – أن نعتني بالتدريب الإداري بما يكفل توفير قيادات إدارية على مستوى عال من الكفاءة الإدارية قادرة على استيعاب كل تطور في أساليب التنمية الإدارية.

ج – توفير قدر كاف من الاستقرار الوظيفي لهذه القيادات.[1]

2–الأصالة العربية:

وذلك أن معظم النظم الإدارية في الوطن العربي ذات أصول أجنبية من تركي وإنجليزي وفرنسي، شرقي وغربي، أبعدتنا عن أصولنا العربية ذات الجذور الضاربة في أعماق التاريخ، ولذا لابد من الأصالة التي في جوهرها لا يستغني عن التجديد، إذ أن التجديد هو عنصر من عناصر الأصالة، والتجديد هو توليد الجديد المفيد على ضوء الأصول النابعة من البيئة، وعلى ضوء ما يستجد من معارف هي خلاصة التجارب المختلفة لحضارات إنسانية.

[1] – **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 154- 155.

3–التداخل الإداري:

إن التداخل الإداري سواء تم لاعتبارات سياسية أو تدخل من قيادات إدارية تجاوزت صلاحياتها، أو استخدمت صلاحياتها متنكرة لمتطلبات فنية أو استشارية لقاراتها فيه أسباب مميتة لفشل التنمية الإدارية لذا:

أ–لابد أن نمنع وبكل حزم التدخلات السياسية غير المبررة في اتخاذ القرار الإداري الذي يتطلب الخبرة الإدارية المطلوبة، وتحديد مصادر اتخاذ القرار.

ب–كما لابد أن نمنع الإدارات من استخدام غير مبرر لصلاحياتها في إصدار قرارات تحتاج إلى تخصص أو إدارة فنية وحتى إلى قرار سياسي.

4–فقدان الشمولية في خطط التنمية الإدارية:

حيث لابد من خطة شمولية واضحة تتبناها الدولة حول التنمية الإدارية خطة محددة الهدف، محددة الوسائل، يتم بها توزيع المسؤوليات وفق شبكة من الأجهزة التنموية، تراقب تنفيذها من قبل جهة مركزية، وإلا ضاعت الجهود وتبعثرت، إذ أن عملية التنمية الإدارية عملية شمولية، كما لابد أن تتصف الخطة :[1]

أ–بالاستمرارية حتى يتحقق الهدف منها مع ضرورة مسايرتها لمتطلبات التنمية في ضوء نظرة إستراتيجية شاملة.

ب–أن تكون مواكبة للخطط الاقتصادية والاجتماعية، وأن تشتمل على كل العناصر اللازمة لإدارة التنمية، وفق متطلبات خططها التنموية، بما فيها الهياكل التنظيمية والتدريب والإعداد وتطوير النظم والإجراءات الإدارية والبحوث والاستشارات.

ج–أن تكون نابعة من إدراك واع لواقع البيئة العربية القائمة والعوامل المؤثرة فيها سواءا كانت اجتماعية أو ثقافية أو سياسية .

[1]– <u>**نفس المرجع السابق الذكر**</u>، ص154–155.

5–التصدي لأمراض البيروقراطية ومظاهر تخلفها:

أ–لابد أن نتصدى للروتين الناجم عن النظرة السلبية إلى المتعاملين معها الناتجة عن عدم الثقة بين الإدارة البيروقراطية والمتعاملين معها.

ب–كما لابد من معالجة إطالة الإجراءات، حيث يتطلب في بعض الدول العربية أن تمر عملية التنمية الإدارية من خلال إجراءات طويلة ومتطلبات قانونية متعددة، وقد تم إبطال أو تأخير عملية التنمية الإدارية بحكم قواعد وأنظمة معينة أو اعتبارات سياسية.

6–كما لابد من معالجة ضعف أجهزة الخدمة المعنية بشؤون العاملين، وذلك بتزويدها بالكفاءات المطلوبة لاستحداث التغيير الإداري، وأن تتولى ذلك عن طريق التدريب.

7–كما لابد من محاربة الانحراف الإداري من رشوة ومحاباة شخصية وأن نحد من تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، والتصرف غير السليم بأموال الدولة.

ثانيا: ما يتعلق بالبيئة الاجتماعية

يجب أن نعمل على :

أ–الابتعاد عن الضغوط الاجتماعية غير المبررة من عشائرية وصلات قربى وروابط عائلية ، ونحن نتعامل مع المصلحة العامة، لذا لابد من عدم الانصياع لمفاهيم تقليدية وعلاقات اجتماعية تتعارض مع النظم الإدارية الحديثة، ومتطلباتها هي الطريق الوحيد الذي يسمح لأنشطة التنمية الإدارية بتحقيق أهدافها لخدمة المجتمع.

ب–كما لابد من تنشيط أجهزة الإعلام في بعض الدول النامية العربية، وذلك لتفهم الجمهور والعاملين معنى التنمية الإدارية، وغاياتها وأهدافها التي تهدف إلى رفاهية المجتمع والعاملين وأن يتفهم الجمهور حقوقهم وواجباتهم، وأن الجهاز الإداري بتطوره وإعادة تنظيمه يتوجه لخدمة المواطنين والعاملين معاً .

ج– والدول العربية، مطالبة باحتضان أبنائها من العلماء والاعتراف بقدراتهم لكي تقطع الطريق على هجرة الأدمغة، وتشدها لخدمة أوطانها.[1]

(1)– نفس المرجع السابق الذكر، ص156–158.

ثالثا: البيئة الاقتصادية:

لابد أن تكون في البلدان العربية اهتمام من طرف الأنظمة السياسية ،بالزيادة في الدخول الفردية ، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع الصحية والغذائية وارتفاع معدل التعليم، مما يؤدي بالعاملين إلى العمل على زيادة الإنتاج والزيادة في الكفاءة في أداء الأعمال، وبالتالي تحقيق التنمية الإدارية.

رابعا: البيئة السياسية

إن توفر الاستقرار السياسي من العوامل المساعدة على الدفع بعجلة التنمية إلى الأمام، وبالأخص التنمية الإدارية التي هي من الحلول الملائمة للنهوض بالدولة و الإدارة معاً.[(1)]

خامسا: ما يتعلق بالعاملين أنفسهم:

1-توفير الانفتاح بين الإدارة والعاملين، انفتاحاً يزرع الثقة بين الإدارة والعاملين، ولن يتم ذلك إلاّ إذا توفرت العلاقات الإنسانية في التعامل، وسادت شروط عمل إنسانية في الاستخدام، إن زرع الثقة بين الإدارة والعاملين سيجعلهم يثقون بالتغيير، إذ لا تتوقع أبدًا قبول العاملين للمجهول وتطلعهم إليه وهم يعيشون ظروفا سيئة، إذ أن توفر نظم استخدام كريمة وعادلة، يؤثر ذلك على رضا العاملين عن أعمالهم ، ومن ثم درجة تقبلهم لكل جديد يرمي إلى تسهيل مهمتهم وأعمالهم.

2-كما لابد أن تقلل الإدارة مقاومة التغيير، وذلك عن طريق :

أ- مشاركة العاملين بتحديد الأهداف في وضع خطة التنمية الإدارية.

ب- إتاحة الفرصة للنقد وتوفير القنوات الرسمية لنقل وتوصيل الرأي المخالف، والاستفادة منه في التصحيح والتغيير نتيجة لتلك الآراء، وبالتالي إزالة الشكوك والريبة.

ج- دعم الإدارات العليا لأنشطة التنمية الإدارية، والمتمثل في تقليل مقاومة التغيير، وكذلك حماية رجل الإدارة من المتضررين من التغيير.

3 – الابتعاد عن اعتبار عمليات التنمية الإدارية عملا وظيفيا بحتا يؤديه الفرد بطريقة تقليدية ، بل لابد أن ينظر لعملية التنمية الإدارية عملا إبداعيا للوصول إلى أهداف وغايات، يخرج بالمنظمة عن

---

(1)– مبروك قارح، «التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر: دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة»، **رسالة ماجستير** تخصص تربية رياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2008، ص43،44.

إطار الأساليب التقليدية دون اعتبار الإنتاجية كهدف معزول عن رضا العاملين، وتحقيق تطلعاتهم وأن يربط العمل في التنمية البشرية الإدارية وأنشطتها ببرنامج سياسي واجتماعي واضح، وبخطة التنمية القومية.

4-كما لابد من إعادة النظر في خطط التعليم والتأكيد على توفر الكوادر الوسطية الفنية للقيام بمشاريع التنمية الإدارية.

5-كما لابد من تنمية الموارد البشرية عن طريق الإعداد الإداري والتدريب، ووضع سياسة سليمة لها تقوم على أساس الاحتياجات الفعلية للتدريب. (1)

6-كما لابد من الابتعاد عن طريق التقييم غير السلوكي عند تقييم منجزات العاملين، تلك الأساليب القسرية التقليدية، والتقرب لطريقة نظرية إدارة الأهداف في تقييم جهود العاملين. (2)

7-لكي يشد العاملين لأهداف المنظمة، ومن ثم مساندة جهودها في التنمية الإدارية يتحتم أن نسلك كل الطرق التي توفر التوجه لتحقيق أهداف مشتركة ويتم ذلك بالوسائل التالية:

أ- تشجيع المشاركة الجماعية مادام العمل الإداري عملا جماعيا في طبيعته.

ب- تغليب الأهداف الجماعية على الأهداف الشخصية.

ج- الاختيار المناسب للأفراد، وفق مؤهلاتهم و الأعمال التي تنمي شخصياتهم، وتفتح طريق الإبداع والخلق أمامهم.

8- وضع قواعد أخلاقية للعمل الوظيفي، قواعد أخلاقية في الوصول للمراكز الإدارية بعيدة عن النفاق الاجتماعي، وارتداء ثوب الإخلاص والأمانة كمظهر خارجي مزيف، ويذلك يمنع تسابق البعض في اصطياد المناصب الإدارية.

---

(1)– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص158-160.

(2)– مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد في منظور كمي**، بغداد: دار المثنى للطباعة والنشر، 1984، ص222.

سادسا: ما يتعلق بالإمكانيات المادية والفنية

أ–الإمكانيات المادية:

1–الإمكانيات المادية متوفرة في الغالب من دول الوطن العربي، إلا أن هناك دولا عربية فقيرة مما يجعلها عاجزة عن توفير مستلزمات النهوض بمجتمعاتها.

2–أما الدول الغنية فهي لها مشاكلها رغم توفر الموارد المادية، حيث تواجه شحة في الكفاءات الوطنية القادرة على القيام بأعباء التنمية ، ولذا على هذه الدول[1]:

أ– أن تنمي كوادرها الوطنية وفق برامج مكثفة ومدروسة.

ب– الاعتماد على الكوادر العربية والخبرة العربية لحين اكتمال برامجها لتوفير كادرها الوطني، وتنمية قدراتها الذاتية، إذ أن الخبرة العربية هي أقل تكلفة وأكثر إدراكا للبيئة.

ج– إيقاف الإنفاق غير المبرر والذي قد يتخذ شكل ترف إداري، قد لا تحتاجه المجتمعات العربية.

3–تحديد الأولويات لأنشطة التنمية الإدارية دون التركيز على أنشطة ليست ذات أهمية وبالتالي توزيع الإنفاق وتخصيصه وفق أولويات الإصلاح.

ب–الإمكانيات الفنية والتكنولوجية: فلابد من:

1– استخدام التكنولوجيا التي يمكن أن تستوعبها القدرة الاستيعابية لأنشطتها الاقتصادية.

2– تطويع المعارف والتكنولوجيا الأجنبية، إن تعذر الحصول على التكنولوجيا العربية والخبرة العربية.

3– تنمية الكوادر الإدارية الوطنية المتخصصة لإدارة التكنولوجيا.

4– الابتعاد عن امتلاك التكنولوجيا لأغراض دعائية.

5–دراسة شروط الحصول على التكنولوجيا الأجنبية، والتأكد من كونها لا تمثل قيدًا على حرية الدولة أو عودة لممارسات جديدة، ومدخل لاستعمار جديد. [2]

المطلب الثالث: مفهوم إدارة التنمية وخصائصها

[1]– مهدي حسن زويلف، ومحمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة : النظريات والوظائف**، عمان: جمعية عمال المطابع، 1984، ص57.

[2]– مهدي حسن زويلف، وسليمان أحمد اللوزي، **مرجع سابق الذكر**، ص163–164.

أولا: مفهوم إدارة التنمية

إن إدارة التنمية "تمثل نقطة التحول من الاهتمام بالوسائل والأساليب موضوع اهتمام التنمية الإدارية والإدارة العامة إلى تدقيق وتحليل وفحص الأهداف والغايات، والبحث عن مفاهيم ومعان جديدة للعمل الإداري. [1]

وفي محاولته لتحديد مفهوم إدارة التنمية أكد عبد الهادي الجوهري على أن: "إدارة التنمية هي إدارة مشتركة بين الأهالي والحكومة يمكن أن تؤدي إلى نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية والإمكانيات الأساسية اللازمة للتنمية .[2]

إن" إدارة التنمية هي عملية وضع السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية من خلال ممارسات العمليات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف العمليات التنموية في المجتمع".

وبذلك فإن "إدارة التنمية " تعني الأجهزة التي تدير التنمية في المجتمع من جهة والأسلوب أو الوسيلة التي تتحقق أو تدار من خلالها عمليات التنمية في المجتمع ". [3]

ثانيا: أغراض إدارة التنمية

المفهوم الشامل لإدارة التنمية يعكس أغراضها بشكل واضح، حيث أنها تشمل:

2- وضع وتحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات التنموية في المجتمع .

3- تحقيق أهداف التنمية المحددة والمقرة بدقة.

4- وضع خطط التنمية في مختلف المجالات.

5- تحديد النظم والإجراءات والقواعد الأدائية لتنفيذ خطط التنمية.

6- قيادة عمليات التطوير الشامل في المجتمع.

(1)– موسى اللوزي، **مرجع السابق الذكر**، ص35.

(2)– يزيد عباس، "التنمية وإدارة التنمية: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل"، **رسالة ماجستير**، تخصص علم اجتماع التنمية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2006، ص11.

(3)– قيس المؤمن وآخرون، **التنمية الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر، 1997، ص24.

7- إدارة الأجهزة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية في المجتمع.

إدارة التنمية هي عمليات قيادة وتوجيه النشاطات التنموية المختلفة في المجتمع، وتنفيذ خططها حسب متطلبات وإمكانيات المجتمع، وبذلك فإن مسؤولياتها تتضمن:

1-بناء الهياكل الأساسية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في المجتمع من خلال إقامة وتنفيذ المشروعات التنموية المختلفة.

2-بناء وتطوير قدرة إدارية كفؤة ومرنة لمواجهة مسؤوليات ومتطلبات تخطيط وتنفيذ البرامج التنموية المختلفة.

3-تحقيق زيادات مضطرة في الموارد المتاحة في المجتمع من خلال تحسين وسائل استخدامها وزيادة إنتاجيتها، ورفع كفاءتها.

4-توحيد وتنسيق الجهود والطاقات المجتمعية لتنفيذ التنمية من خلال تنظيم وتوحيد جهود الأطراف المساهمة والمستفيدة من عمليات التنمية، وهي الدولة والمؤسسات المختلفة والأفراد في المجتمع.

5- إيجاد وتطوير وتحسين الأساليب الإدارية والأدائية الإنتاجية في المجتمع.

6- خلق وبناء التكامل التخطيطي والتنفيذي بين العمليات التنموية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وأجهزتها في المجتمع.[1]

ثالثا: خصائص إدارة التنمية

- إن ما يميز إدارة التنمية أنها تهتم بتكوين إدارة فعالة قادرة على تحقيق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة العوائق والمشكلات التي تواجه الأجهزة الإدارية.

- تركز على إدارة السياسات والتخطيط للبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية وتحقيق أهدافها وكذا تعمل على مواجهة المشاكل والعقبات التي تعوق برامج وسياسات التنمية في المجتمع.

-كما تمثل التفكير العقلي المنطقي الذي يبحث عن علل الأشياء ومسبباتها ليصل إلى إعطاء حلول ونتائج لها بشكل علمي موضوعي.

---

[1]- قيس المؤمن وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص25-26.

-كما تهتم بالكفاءات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف بما يتلاءم مع متطلبات التنمية الشاملة.[1]

-ترتبط إدارة التنمية بالعوامل والظروف البيئية المحيطة بالتأثير فيها والتأثر بها بما يتفق الأهداف المطلوبة.[2]

تتطلب إدارة التنمية لنجاح خططها التنموية إلى ضرورة المشاركة الشعبية كجهود تعاونية تساهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات.

-تعتمد إدارة التنمية على إستراتيجيات إدارية متطورة قادرة على التطبيق لمنجزات العلم الحديث ومسايرة التقدم التكنولوجي.[3]

رابعا:إدارة التنمية والتنمية للإدارية

مازال الكثير من الدارسين والباحثين وكذا الطلبة يخلط بين بعض المفاهيم التنموية، وعلى رأسها مفهوم إدارة التنمية والتنمية الإدارية.

فإدارة التنمية ليست في الحقيقة التنمية الإدارية بالرغم من وجود عناصر مشتركة بينهما. فبينما تركز إدارة التنمية على وضع الأهداف وتحديد الأولويات وفقا لأهميتها، وبعد دراسات تحليلية لها، إضافة إلى العمل على تحديد نهج ومسار التنمية ومستقبلها، ونماذجها وأنماطها.

نجد أن تركيز التنمية الإدارية ينصب على دراسة أساليب العمل وإجراءاته وطرقه، وهذا يدعو إلى ضرورة التأكيد على أن التنمية الإدارية هي أقرب إلى المفاهيم الأساسية للإدارة العامة منها

---

(1)– جهيدة ركاش ، "إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر" ، **رسالة ماجستير**، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008، ص24.

(2) - John E .Gibson, **management research and development** , New york : University of virginia, 1981, p260.

(3) –Herber G Hichs, **the management of organization**, New york, 1967, p321.

للإستزادة أكثر أنظر: جورج.ف.جانت، **إدارة التنمية : مفهومها– أهدافها– وسائلها** (تر: منير لبيب موسى)، القاهرة: دار المعارف، 1979، ص7-44.

إلى إدارة التنمية، تلك الإدارة التي تتميز بطابع شمولي، ولها أبعاد معرفية وعلمية مختلفة تتناول مواضيع اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وبشرية.

إن التأكيد على شدة درجة الارتباط بين التنمية الإدارية، والإدارة العامة هي حقيقة تؤكدها مدارس الإدارة المختلفة، باعتبار أن التنمية الإدارية تنطلق من نفس الأسس والأنماط الإدارية، التي قدمتها النظريات الإدارية المستخدمة في تحليل وتحديد الظواهر الإدارية، والعمل على معالجة الظواهر السلبية ودراسة المشاكل الإدارية ومعالجتها، وهذه حقيقة توضح طبيعة الفروق بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية.

وبناءا على ذلك، فإنه يمكن القول أن التنمية الإدارية تقوم بعدة مهام منها تطوير الأنظمة والقوانين والهياكل، والتقييم ودراسة الإجراءات وطرق العمل، إضافة إلى تناولها موضوع الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية، وإعطاء الاعتبار للفرد العامل، وتبحث التنمية الإدارية كذلك في عمليات تطوير المؤسسات، بما يضمن سلامة الإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف، وتطوير هذه الإجراءات وزيادة كفاءة العمليات الرقابية والتدريب وقواعد اختيار الموظفين، وكل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية.

إن إدارة التنمية تمثل نقطة التحول من الاهتمام بالوسائل والأساليب موضوع اهتمام التنمية الإدارية والإدارة العامة، إلى تدقيق وتحليل وفحص الأهداف والغايات والبحث عن مفاهيم ومعان جديدة للعمل الإداري. [1]

خامسا: علاقة التنمية الإدارية بإدارة التنمية

إن للتنمية الإدارية حسب المفهوم السائد لدى خبراء الأمم المتحدة في مجال الإدارة العامة عنصرين أساسيين هما: تنمية الإدارة وإدارة التنمية، وهذان العنصران مترابطان.

حيث نجد أن عنصر "تنمية الإدارة" يهدف إلى تطوير المهارات الإدارية لتحقيق التنمية بالقدر الذي تصبح فيه "إدارة التنمية" ذات كفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف المناطة بالمؤسسات والكيانات الإدارية المعنية بهذه المشروعات الإنمائية.

---

[1]– موسى اللوسي، **المرجع السابق الذكر**، ص34-35.

إن العلاقة جدلية بين التنمية والإدارة، فلا تنمية بدون إدارة والعكس بالعكس، لأن التنمية الشاملة تتطلب وجود إدارة رشيدة وفعالة تحرك التنمية الاقتصادية، كما يقول "بيتر دروكر" P.Druker :"إن فكرة التنمية الإدارية": فهي تقدم الإدارة في الاتجاه الذي رسمه لها المجتمع الذي تتدرج فيه، وهذا لا يتم إلا بواسطة إدارة رشيدة تكون في مستوى الهدف المرسوم من قبل المجتمع. [1]

جدول رقم (01): التمييز بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية

ت	التنمية الإدارية	ت	إدارة التنمية
1	تهتم بتطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية	1	تهتم بفلسفة وأهداف وإستراتيجيات التنمية
2	تركز على تحديد الأساليب والكيفية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير القدرات الإدارية للمؤسسات	2	تركز على وضع الإطار الفكري والفلسفي لماهية التنمية، وتحديد أهدافها واختيار البدائل الممكن تحقيقها
3	تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري وأجهزته في المجتمع	3	تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمليات التنموية
4	جهد موجه لتطوير وتنمية القدرات الإدارية في المجتمع	4	عملية تحديد البرامج التخطيطية والتنفيذية للتنمية الإدارية في المجتمع ووضعها موضع التنفيذ
5	تعالج المسائل الإجرائية الإدارية	5	تعالج قضايا إيديولوجية وأطر رئيسية تتعلق بالتنمية وتحديد أهداف التنمية ومجالاتها

[1]— منصور بلرنب، "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، **أطروحة دكتوراه دولة**، فرع التنظيم السياسي والإداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1988، ص322.

6	تشمل عمليات : -التدريب والتطوير -تحسين وتطوير الإنتاج والأداء -تحسين وتطوير الإجراءات وتفعيلها	6	تشمل عمليات: -بناء الفلسفة التنموية واتجاهاتها وأهدافها - بناء وتحديد الأجهزة والمؤسسات التنموية
7	عمليات متخصصة في مجالات التطوير الإداري	7	عملية واسعة وشاملة تغطي مجمل قطاعات المجتمع

المصدر: قيس المؤمن وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص27-28.

المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية

في هذا المبحث سوف نبين مفهوم الموارد البشرية وأهميتها داخل المنظمات، و بعدها تطرقنا إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التصور النظري والواقع العملي لها، ثم إبراز دور العنصر البشري المتدرب في التنمية الإدارية، وأخيرا تطرقنا إلى الاستثمار في تنمية رأس المال البشري وأهميته في تنمية الأفراد والمنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها داخل المنظمات

أولا: مفهوم الموارد البشرية

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر أو المكونات تتحدد فيما يلي:

1-الأرض.

2-المباني.

3-رأس المال.

4-التكنولوجيا.

5-الأفراد.

ومهما تعددت العناصر يمكننا القول أن أية مؤسسة تتكون من أصول مادية و موارد بشرية.[(1)]

فلفظ "الموارد" [(*)]إذا أضفنا كلمات معينة للجمع (موارد) نحصل على دلالات، ومعاني كثيرة، كقولنا: موارد مالية موارد طبيعية، موارد بشرية، فماذا يعني مصطلح الموارد البشرية ؟.

---

(1) – علي غربي ، وبلقاسم سلاطنية، وإسماعيل قيرة ، **تنمية الموارد البشرية**، عين مليلة : دار الهدى، 2002، ص16.

(*)– من حيث الاشتقاق اللفظي واللغوي كلمة "مورد" : أن القصد من لفظ ورد والوارد: الإشراف على الماء وغيره، وتعني هذه الكلمة: الجزء من القرآن، أو القطيع من الطير أو الجيش، كما تعني كمية اونصيبا من الماء.والمورد تعني مصدر الماء ، لمزيد من المعلومات، يمكن مراجعة: عبد الرحمان نايت، "تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر"، **أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية**، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر ،2006،ص48.

يترجم عادة المصطلح باللغتين الفرنسية و الانجليزية كما يلي:

« Ressources Humaines »، « Humain Resources »، ومن حيث المضمون فإنه يشير إلى "...العنصر البشري ككل سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها، ويشير هذا المصطلح في المجال الاقتصادي إلى عنصر العمل في الإنتاج و الخدمات، و يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج.[1]

إن الموارد البشرية يقصد بها "السكان في المجتمع" فهي تضم ثلاثة قطاعات بشرية هي: قطاع المشتغلين والعاطلين، و الخارجين عن قوة العمل"

والخارجون عن قوة العمل هم فئة تمثل قوة العمل الاحتياطية: كربات البيوت، و نزلاء السجون و المستشفيات، والأطفال و المسنون.[2]

وكثيرا ما يتم الخلط بين المصطلحين "الموارد البشرية" و "القوى العاملة"، فما هو الفرق بينهما ؟.

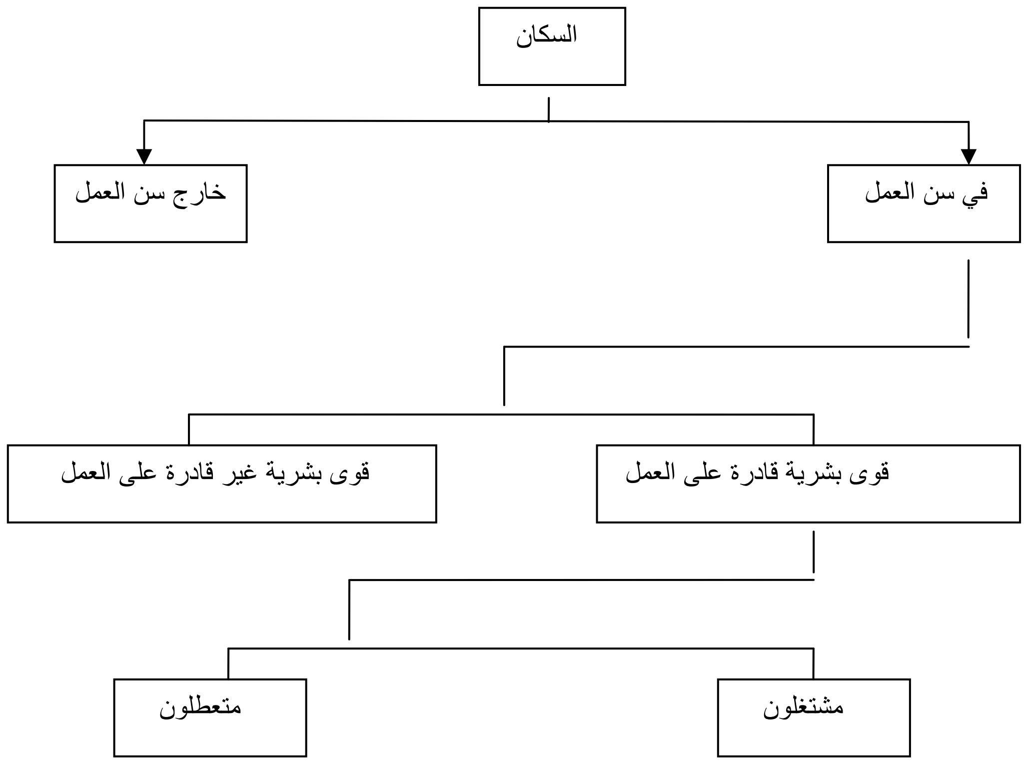
"القوى العاملة "تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) و التي هي في سن العمل، وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات، و ذلك بأجر أو بدونه بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل و يبحثون عنه.[3]

[1]– أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، **معجم مصطلحات القوى العاملة:التخطيط ، التنمية، الاستخدام**، إنجليزي- فرنسي- عربي، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ، 1984، ص 93.

[2]– مهدي حسن زديلف،**إدارة الأفراد:مدخل كمي** ، عمان:دار مجدلاوي، 1998، ص 54.

[3]– علال تيرورت،"إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر،2006،ص04.

شكل رقم (02) : العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004 ، ص53.

ثانيا: الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة :

1- أهمية المورد البشري في الفكر الحديث :

إن قواعد بناء المؤسسات اليوم في القرن الواحد و العشرين تحكمها ثلاث مرتكزات أساسية: الموارد المالية، تكنولوجيا المعلومات و المعرفة، و أخيرا العنصر البشري.(1)

بحيث أجمع الكثير من المختصين و الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، و اعتبارها أكثر الأصول أهمية فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناءا على كفاءة و دافعية مواردها البشرية، و لهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية و الأكثر محورية.(2)

(1)—كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية:اتجاهات وممارسات** ، بيروت:دار النهل اللبناني،1997،ص20.

(2)— علي غربي، وبلقاسم سلاطنية، وإسماعيل قيرة، **مرجع سابق الذكر**، ص16.

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الكبير، و الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الجديد:

1- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية brain power و قدرة فكرية cognitive ومصدر للمعلومات والابتكارات.

2- إن الإنسان إذا أحسن اختياره وتدريبه، و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته ، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل وهي تعكس إسهامات لتيارات فكرية مستمدة من:

- العلوم السلوكية.
- بحوث العمليات ومداخل التطوير التنظيمي.
- نظرية النظم.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.(1)

فلا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته، في غياب الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد البشرية، والعمل المتواصل على تثمينها وتنميتها ورفع قدراتها، ومدها بالإمكانيات المادية ووسائل العمل الضرورية لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العامة.

فللعنصر البشري مكانة معتبرة في تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع كونه مصدر بعث وإشعاع ونماء وتقدم في أي مرفق كان (عمومي أو خاص)، مما جعله في عالم أصبحت فيه الوسائل التكنولوجية المتطورة في متناول الجميع، محور اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، شأنه في ذلك شأن المعادن الثمينة و المردودية في مواقع العمل.(2)

(1)- علي السلمي،**إدارة الموارد البشرية**، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص34-35.

(2)- سعيد مقدم، "مكانة وإستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الشاملة"، **مجلة المدرسة الوطنية للإدارة** ، الجزائر:مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المجلد 14 ، العدد27، ص31.

2- أهمية المورد البشري في الفكر الإسلامي:

يرشدنا المنهج الإسلامي القويم إلى مجموعة من الأسس، والمبادئ التي تجعل الإدارة (أو أي راع مسؤول عن رعيته) قادر بإذن الله على استثمار طاقات البشر، فيما يعود بالخير والصلاح، مما يؤكد لنا أن الفكر الإسلامي الإداري قد أعطى أهمية بالغة للعنصر البشري في المنظمة.

و هذه الرؤية الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية في المنظمة[*] تتمثل في التالي:

- حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذوي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة، حيث يقول الله سبحانه وتعالى " إن خير من استأجرت القوي الأمين".

ومعنى الآية الكريمة أنه يشترط في العامل القوة والأمانة.

أ-**القوة**: تعني هنا أن يكون العامل مؤهلا للعمل الذي سيعهد به إليه ماديا ومعنويا، سواء من الناحية الصحية الجسمية أو المهارات اليدوية أم الإمكانات العلمية أم المواهب .

ب-**الأمانة**: هي جماع الخلق الطيب وإتقان العمل و الصدق فيه و إخلاصه وحسن التعامل مع الناس.[1]

- التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداء النصح، وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب.

من وصية الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر حين ولاه على مصر: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللطف بهم...".

- الحفز والتشجيع والقيادة والتوجيه والمساندة والرعاية لتجنيبه الأخطاء، وتبصيره بمواطن الضعف وتقديره لمواطن القوة و التميز في أدائه، في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب "فأفسح في

(*)- للاستزادة في الموضوع، راجع الفصل الثامن من كتاب : علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة** ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001.

(1)- ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة** ، الإسكندرية : منشأة المعارف ، 2005، ص119-120.

آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم ...فإن كثر الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع ، وتحرض الناكل إن شاء الله.

– التقييم العادل والموضوعي للأداء، وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التفوق والتميز وتمكين الفرد من الابتكار والإبداع في العمل.

– التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله، ومكافأته ماليا ومعنويا عن إنجازاته فور تحققها يقول الحديث الشريف: "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وكما جاء في وصية الأمام علي "ثم أسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم...".[1]

وبهذا يتضح لنا جليا أهمية الموارد البشرية في الفكر الحديث عبر نظرياته الفكرية المختلفة التي ركزت على ضرورة الاهتمام بالمورد البشري لأنه منبع لأي تنمية، وخاصة التنمية الإدارية.

أما الفكر الإسلامي فقد أولى الفرد باعتباره كائن بشري كرمه الله على سائر المخلوقات اهتماما بالغا ، وركز على ضرورة تنمية الفرد وإعطائه مكانة وقيمة تشعره بذاته، وبالتالي تنعكس على إنجازاته وأعماله، فتتجلى فيها لمسة حضارية ، والتقدم في جميع المجالات والميادين سواء سياسية أو اجتماعية، وهذا بإيجاد فرد ناجح، صالح سليم من الانحرافات الخلقية والنفسية (الأطماع، الظلم، الرشوة، العدوان)، متشبع بالقيم الأخلاقية والبادئ المستوحاة من القرآن والسنة، والتي تنعكس إيجابا على نهضة المجتمع وتحرره من كل مظاهر الفساد والدمار، وبالتالي المشاركة في البناء والتقدم والرقي والازدهار في جميع المجالات والميادين.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التصور النظري والواقع العملي

إن موضوع تنمية الموارد البشرية، جدب اهتمام الكثيرين من المختصين، سواء الأكاديميين في الجامعات أو معاهد التدريب والتنمية أو الممارسين لعملية التسيير والإدارة، ومتخذي القرارات في

---

[1]- علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص313-314.

المؤسسات الاقتصادية وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة بإمكان هذه المؤسسات والمنظمات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي .

وما يلاحظ في الأدبيات الإدارية ومختلف الدراسات المتعلقة بالمورد البشري في المنظمات تعبير " تنمية الموارد البشرية أو القوى العاملة" فماذا يقصد بالمصطلحين يا ترى ؟...

أولا: مفهوم وخصائص تنمية الموارد البشرية

1–مفهوم تنمية القوى العاملة :

يقصد به :" إعداد وتدريب القوى العاملة لمقابلة احتياجات التطور أو برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالقوى العاملة بأنواعها المهنية المختلفة "[(1)]

2– مفهوم تنمية الموارد البشرية :

يقصد بها بأنها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.[(2)]

أما على السلمي يعرفها:" بأنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد عمل متناسب مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته".[(3)]

وهناك من يرى بأنها :"تمثل أحد المقومات الضرورية في تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ." [(4)]

[(1)]– عبد الرحمان عبد الكريم نايت،أطروحة دكتوراه، **مرجع سابق الذكر**، ص52.

[(2)]– منتديات إدارة الموارد البشرية ،

http://www.hrm.group.com/11/09/2010/16 :00.pm

[(3)]– مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1، 2007، ص197

ومن التعاريف الشاملة لتنمية الموارد البشرية " هي كل جهد علمي منظم يبدل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، ربما يضمن الإرتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري ، من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، وبصورة مستمرة .[1]

3- خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة :

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمتمثلة في:

أولا : تنمية الموارد البشرية عملية إستراتجية

ينظر في الوقت الحالي إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتجية أكبر هي إستراتجية المؤسسة.

وتتكون إستراتجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة إلى جانب تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل، وبذلك تساعد هذه المهارات الجديدة على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية.[2]

فلقد أنفقت المؤسسات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من مائة فرد سنة **1994**مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب، حيث تنظر هذه المؤسسات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتجية تخدم مصالحها بعيدة الأجل.[3]

ثانيا : تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتجية وعملية منتظمة يعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي والمستقبلي، وهي مساعي حثيثة وجادة لإحداث

---

[4]- منصور أحمد منصور، **تخطيط القوى العاملة: بين النظرية والتطبيق**، الكويت: ب . د .ن ، 1975،ص197.

[1]- عبد الرحمان توفيق، **التدريب: الأصول والمبادئ العلمية**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية الإدارية، 1994، ص133.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية : بعد استراتجي**، حلب: دار وائل للنشر، 2005، ص437.

[3] - George T.Milkovich, johne w.Boudreaw, **Human Resources management**, illionois : Irwin, INC, illionois , 7th ed 1994 , p321.

الموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية، والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أدائها في تحسن دائم ومستمر.[1]

4- السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية :

إن القول بأهمية تنمية الموارد البشرية فإننا بذلك لا نأتي بجديد، بل نأتي باعتقاد راسخ منذ القدم، فخلال القرن السابع قبل الميلاد، استمعت الصين لأحد حكمائها وهو يقول " لو رغبت أن تخطط لعام فابدر الحبوب ولو رغبت أن تخطط لأعوام عشرة فأغرس الأشجار، أما لو رغبت أن تخطط مدى الحياة فنم الرجال "

أما لو نوغل في تراثنا الإسلامي : للإتيان بما يؤيد إهتمامه الكبير بالعنصر البشري، سواء في تدريبه أو تنمية كفاءته أو اختياره أو تحفيزه والتخطيط له، فإننا نجد أنفسنا مضطرين إلى القول بأن الإسلام أولى تدريب العاملين إهتماما بالغا بهدف تنمية مهاراتهم، إذ كان الرسول – صلى الله عليه وسلم – يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين، ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان عمر رضي الله عنه- لا يبعث إلى الأمصار واليا إلا إذا أختبره بالملاحظة والمناقشة، وكان علي بن أبي طالب – كرم الله وجهه- يوصي عماله بأن يكونوا عادلين في إعطاء الرواتب المناسبة للعاملين تحت إشرافهم وقد كتب " الأشتر النفعي" واليه بمصر بهذا الشأن فقال: ثم أسبغ عليهم الأرزاق (يعني الأجور) فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم.

وفي العصر الحديث: تزايد الإيمان بالنسبة للمنظرين والاقتصاديين والإداريين بأهمية تنمية الموارد البشرية وتعالت الأصوات بضرورة أن يحظى رأس المال البشري بالأهمية الكبيرة، بوصفه العامل الأساسي لتراكم رأس المال المادي .[2]، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية الأكثر تداولا في كتاباتهم، بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة **1958**، وقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية في الولايات المتحدة، المملكة المتحدة خلال القرن العشرين بمراحل تتمثل في الآتي :

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، **مرجع سابق**، ص438.

[2]– نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000،ص32،33.

1- منذ السبعينات حتى القرن العشرين خلفت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية تركة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

2- شهدت حقبة الثمانينات تأثير المنافسة الدولية، وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتجي وظهور علوم تم تفسيرها بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية .

3-من السبعينات إلى التسعينات، ساعد التعلم التنظيمي، ومفاهيم إدارة المعرفة، والبحث عن الإبتكار والتحول في بلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.[1]

ويشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر" ليونارد نادلر" [*]بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.

في البداية ساوى " نادلر" بين مفهوم تنمية الموارد البشرية ، وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل " نادلر" في مرحلة لاحقة، عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية، يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفذ في فترة زمنية معينة مع توقع حدوث تغيير في الأداء.

وفي وقت لاحق قدم " نادلر" مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي كالتالي :

1- تنمية الموارد البشرية وهي تشمل على : التدريب – التعليم – التطوير.

2- إدارة الموارد البشرية : وتشمل على عمليات : الاستقطاب – الاختيار – التعيين – تقويم الأداء ، الفوائد والتعويضات ، وتخطيط القوى العاملة . [2]

---

[1]- جينيفر جوي، وماتيوز ديفيد ميجنوس، ومارك سورتيز،**تنمية الموارد البشرية** (ترجمة: علا أحمد صلاح)، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية،2008، ص50،51.

[*]–يعتبر البروفيسور "ليونارد نادلر (Leonard Nadler)، كما أطلق عليه في الغرب، المهندس المعماري لفرع تنمية الموارد البشرية (Architect of HKD)، إذ أنه من أوائل من حدد معالم هذا الحقل.

[2] - Leonard Nadler and Gerland D. Wiggs, **Manageing Human Resource Development**, san Francisco :jossey-Bass , 1986, p3-5.

3- تحسين بيئة الموارد البشرية وتشمل : الإثراء الوظيفي – التوسع الوظيفي – التطوير الوظيفي.

أما مجموعة الخبراء والباحثين في المجمع الأمريكي للتدريب والتنمية (SATD)، فهي ترى بأن هناك تسعة مجالات رئيسية للممارسات المتعلقة بالموارد البشرية أطلق عليها مجتمعة عجلة الموارد البشرية ، وقد جاء التدريب والتنمية والتطوير التنظيمي ضمن تلك المكونات التسعة .[1]

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمات

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات الاقتصادية على إختلاف أنواعها زاد الاهتمام، والتأكيد من قبلها على الدور الاستراتجي الذي يمكن أن تلعبه وظيفة تنمية الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات

أ – الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية :

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة، ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة، ومعقدة، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات .

ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات، فالإحصائيات التي أوردتها مجلة Business week في عددها الصادر في **20 سبتمبر 1993** ، بينت أن **84%** من الأمريكيين (العاملين)، أصبح يعمل في وظائف ذات الطابع الخدماتي.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئات الخارجية على المؤسسات.[2]

يتضح مما سبق، بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات

[1]- حسين يرقي، "إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك"، **أطروحة دكتوراه دولة** في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008،ص90.

[2]– حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتجي**، بيروت: دار النهضة،2002 ، ص237.

والإلكترونيات، وثورة الاتصالات، أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي.

كما أن ظاهرتي التقليص وإعادة الهيكلة فرضتا إلى حد كبير على المؤسسات تدريب موظفيها، بالإضافة إلى أن التنوع والتعداد الثقافي التي دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى المبادرة لإعداد البرامج والحلقات التدريبية.

وتكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة مدعومة من قبل القمة الإدارية.[1]

ولقد أظهرت دراسة إستكشافية سنة 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية، نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات الأمريكية، الفوائد التالية التي حققتها تنمية الموارد البشرية منها :

- زيادة الكفاية الإنتاجية بمقدار **77 %** .
- تحسين جودة المنتج بنسبة **72%**.
- زيادة رضا الزبائن بمقدار **63%** .
- تحسين خدمة الزبائن بنسبة **75%** .
- انخفاض الفاقد والهدر بنسبة **55%** .[2]

وقد أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التي توجد مقرها في الإسكندرية في فرجينيا بينت الدراسة أن 2% من أصحاب العمل يقيسون أثر التدريب على الأداء التنظيمي، وأن معظم المنظمات (92%) تقيس فاعلية التدريب بمقاييس بسيطة مثل رضا المشاركين .[3]

ب– تكاليف تنمية الموارد البشرية :

---

(1)- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص238،239.

(2)- حسين يرقي، **مرجع سابق الذكر**، ص100.

(3)–بيتر كابيلي، **تنمية الموارد البشرية: في اقتصاد مبني على المعرفة**، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتجية، 2004، ص252.

تتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الفاتورة التي تدفعها المؤسسات على التدريب وتنمية أفرادها.

بلغت تكاليف التدريب التي تدفعها المؤسسات الأمريكية في سنة **1992** حوالي **45** مليار دولار (Training magazine) .

وفي سنة **1998** أرتفعت فاتورة التدريب بحسب المجلة لتصل إلى **60.7** مليار دولار سنويا في الولايات المتحدة الأمريكية.

يرى غولدستاين(Goldstein) وجيليام (Giliam) أن التدريب سوف يتطلب مزيدا من الوقت والكلفة في الحقبة الحالية والمقبلة، وذلك للأسباب التالية:

- ارتفاع عدد الأفراد غير المهارين وغير المثقفين الذين سوف يعملون في وظائف إعدادية.
- التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة التي تحتم تنمية الموارد البشرية عند استخدامها.
- حاجة المؤسسات إلى تنمية الموارد البشرية كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيطات التنافسية العالمية.(1)

المطلب الثالث: دور العنصر البشري المتدرب في التنمية الإدارية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى ماهية التدريب الإداري وأهميته في تنمية الفرد والإدارة.

أولا :ماهية التدريب الإداري

قبل الحديث عن التدريب الإداري لابد من إبراز الفروق بين المفاهيم التالية الذكر، فمع التقدم التكنولوجي ظهرت احتياجات تدريبية جديدة برزت معها أهمية التدريب، ومن هنا كانت الحاجة لمعرفة هذه الفروق بين المفاهيم(*).

1-التكوين و التدريب :

(1)- حسن إبراهيم بلوط ، **المرجع السابق الذكر**، ص240،241.

(*)- للاستزادة أكثر يمكن مراجعة: عبد الكريم نايت عبد الرحمان، تحليل أسس عملية التكوين الإداري في الجزائر، **رسالة ماجستيرفي التنظيم السياسي والإداري**،كلية العلوم السياسية و الإعلام، ، جامعة الجزائر، 1983.

أ- مفهوم التكوين (la formation):

كلمة "التكوين "حسب المفهوم الغربي مشتقة من الفعل كون (Forme)، ذات المصدر اللاتيني "Form"، ولغويا تعني "إعطاء الشيء شكلا ويقابل هذا المفهوم باللغة الإنجليزية مفهوم"To Training" الذي ترجمه مختلف المؤلفين والمتخصصين العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (Formation).

إن بعض المفكرين يؤكدون عند تعريفهم لعملية التكوين "على عملية نقل المعارف من أجل الاستجابة لاحتياجات المنظمة"، وفي هذا الشأن يعرف « R.Vatier » التكوين على أنه "مجموعة العمليات التي تجعل من الأفراد والجماعات قادرين على ضمان بكل كفاءة الوظائف الحالية، والتي ستوكل إليهم من أجل السير الحسن للمنظمة"[(1)].

إن مصطلح "التكوين " أوسع من مفهوم "التدريب"، ولكن كثيرا من المؤلفات غالبا ما تعتبرهما مترادفان.

ولفظ التدريب يستعمل لعدة أغراض و أهداف كالتدريب العسكري والتدريب الرياضي والتدريب المهني، والتدريب على إعداد المسرحية.[(2)]

ثانيا:التعليم و التعلم و التدريب

أ-مفهوم التعليم:

إن كلمة "التعليم" حسب المفهوم الغربي مشتقة من الفعل (Enseigner) وهي ذات مصدر لاتيني "Insignar".

[(1)]- فريد بلحنش،"التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية: حالة الإدارات المركزية (الوزارات) 1966-1996"، **رسالة ماجستيرفي التنظيم السياسي والإداري**، كلية العلوم السياسية والإعلام ،جامعة الجزائر،1999،ص04.

[(2)] – عبد الكريم نايت عبد الرحمان، **أطروحة الدكتوراه**، مرجع سابق الذكر، ص31.

ولغويا تعني "إعطاء لأحد ما علامة مميزة (une signe distincif)، والتعليم يهدف إلى نقل عدد من المعارف لشخص ما بالصفة التي يمكن عقله إدراكها وفهمها.[1]

وهناك من يعرفه "التعليم «هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام».

ب–مفهوم التعلم: هو عملية تلقي المعرفة والقيم والمهارات من خلال الدراسة والخبرة، مما يؤدي إلى تغير دائم في السلوك، بحيث يعيد توجيه الفرد الإنساني، ويعيد تشكيل بنية تفكيره العقلية.

باعتبار مصطلح "التعلم" مرتبط "بالتربية"، فتجمع التعاريف حول مفهوم "التربية": «هو كل فعل يمارسه الشخص بذاته يقصد من ورائه اكتساب معارف ومهارات وقيم جديدة».[2]

فالعملية التربوية تستهدف منظومة المقومات القيمية، وما يتصل أو يعلن بها من عادات وتقاليد اجتماعية، وذلك لتنمية، وصقل الهوية القيمية[*] المتوافقة مع الفلسفة والعقيدة العامة للمجتمع أو المنظمة، هذه الفلسفة أو العقيدة التي يجب اختيارها وبناؤها بوعي ودقة متناهية وبعقلية متبصرة، ورؤيا شاملة وثاقبة، لتكون بحق فلسفة وعقيدة التنمية المنشودة[3].

ج–مفهوم التدريب Training :"يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة".

---

[1] - حسين الدوري، **الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق: دراسة تهم الأصول العامة في التنمية الإدارية**، القاهرة: مطبعة العاصمة، 1976، ص101.

[2] – أحمد الكردي، **الفرق بين التعليم والتعلم والتدريب** ، http://www.kenano online.com/05/10/2010/13:00. pm

[*]– تلعب القيم دورا جوهريا في تنظيم السلوك الإنساني للأفراد والجماعات والمنظمات وهي التي تعطي هذا السلوك الجوهر والنوعية، كما أنها تمثل إطارا معياريا وضابطا يتم ترشيد السلوك وتطويره على أساس ذلك.

[3] –عبد العطي محمد عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص31.

فالتدريب من الممكن تقييمه كليا أو على الفور عند عودة المتعلمين إلى العمل، أما التعليم لا يمكن تقييمه بشكل كامل إلا عندما ينتقل المتعلمون إلى مهامهم المستقبلية.[1]

فالعملية التدريبية تستهدف المهارات والقدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة، بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع صنوف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري والجهد البشري، موضع التطبيق، وتطوير الطاقات على بناء الأساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير العمليات في جميع مجالات الحياة وقطاعات العمل، وتنمية القدرات اللازمة على التعامل معها وتوظيفها بفعالية في سير هذه العمليات،إنها العملية التي تمكن من وضع جميع المعارف العلمية موضع التطبيق العملي، والدخول بالإنسان إلى عصر التكنولوجيا وتمكينه منه والمساهمة كشريك في حركة هذا العصر وتطويره.[2]

وهكذا يمكن القول أن أي عملية تعلم أو تعليم، وهي تحاول أن تنقل المعارف من شخص لآخر، أو من مكان لآخر...الخ، فإنها لابد أن تقوم بذلك ضمن سياق تطبيقي محدد، وإلا فإنها تكون عملية تعلم أو تعليم فاشلة، ولا ترتبط بالوظيفة الأساسية لها، ولعل هذه الحالة هي التي تعاني منها مؤسسات التعليم في الدول العربية بشكل خاص، وبقية الدول الأقل تقدما بشكل عام (الدول النامية)، وهي أحد أسرار تخلف هذه البلدان، وأحد الأسباب الجوهرية لتبعيتها المستمرة. فالتعليم "بهذا يجب أن يكون عملية نقل وتنمية للمعارف في سياق منهجي وتطبيقي"، أما التربية:" هي عملية بناء منظومة القيم في سياق علمي وعملي".

وكذلك يمكن القول بالنسبة للعملية التدريبية، حيث لا يعقل أن تتم عملية التدريب على أي مهارات تطبيقية مهما كانت بمعزل عن السياق المعرفي لهذه المهارات، وإلا فإنها ستكون مهارات عشوائية ، فمثلا هل يمكن القول لتلميذ راغب في التدريب على عزف "البيانو" هذا هو "البيانو" وتفضل بالتدريب ، والعزف عليه دونما تعريف بقواعد وأصول العزف على هذه الآلة الموسيقية؟؟!

[1] – عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة، 2004، ص345.
[2]- عبد المعطي محمد عساف، **مرجع سابق الذكر**، ص32.

إن افتراض حدوث ذلك سوف يضع التلميذ أمام محاولات عشوائية هائلة، وطويلة جدا وقد يوفق أن يصل إلى بعض الأمور والقواعد البسيطة، وقد لا يوفق لذلك أبدا ، وبخاصة إذا كان الحديث عن المعزوفات السيمفونية المعقدة، بينما يمكن تمكينه بسرعة من خلال مدربه إذا مكنه بداية من المعارف الأساسية التي عليه الإلمام بها، ثم التدريب على تطبيقها لبناء المهارة المأمولة.

فهل نريد أن نجعل حياتنا أسيرة التدريب العشوائي أو المهارات البسيطة المحدودة؟؟

إن منطلق التطور الحضاري للفرد أو للمنظمة أو للأمة يستوجب خلاف ذلك، ولابد من بناء المهارات على قواعد وسياقات معرفية علمية منهجية، فالتدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي.

وبهذا فالتعليم والتدريب عمليتان أساسيتان تتفاعلان مع منظومة القيم التي يسعى إليها الفرد، أو تهدف إليها المنظمة أو الأمة، وتعملان على بناء الشخصية الإنسانية وتطوير نوعيتها.[1]

1_ مفهوم التدريب الإداري:

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن أن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة.

ومن بين هذه المفاهيم مايلي:

هناك من يعرف التدريب:"هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم". [1]

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص34-35.

[1]- جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**:(تر:محمد سيد أحمد عبد المتعال)، الرياض:دار المريخ، 2008، ص264.

وهناك من يعتبر "التدريب":"عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد".[2]

والبعض يرى في التدريب بأنه صقل للمهارات،الخبرات، المعلومات والمعارف يتفاعل كل من المدربين وأدوات التدريب والمتدربين، فإن التدريب الموجه بالأداء هو تدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين".[3]

أما الأمم المتحدة فتعرف "التدريب" بأنه "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات، وفي تعريف آخر لبعض الباحثين يرى بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بتمكينهم من استخدام طرق وأساليب أفضل في أدائهم مقارنة مع أدائهم قبل التدريب".

ويعرفه "ميجنسون" بأنه إكساب مهارات وأساليب معينة، ويقول "جونسون" "أنه عملية تهدف إلى تغيير سلوك المتدرب لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب"[4]

أما التعريف الإجرائي للتدريب:يعتبر التدريب:"هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة ، وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم"[1]

2_ أهمية التدريب:

[2]–Stanley, liodd, **Aguide to Evaluation of training**, ljubljona :ICPE training series, 1987, p17.

[3]– هاني جميل ، **التدريب الإداري المعاصر**،
http://www.hrm-group.com/12/12/2010/15:00.Pm

[4]– عبد المعطي محمد عساف، **مرجع سابق الذكر**، ص32.

[1]– حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007، ص15.

لقد كان ينظر للنشاط التدريبي في الماضي على أنه ذلك النشاط التكميلي الذي يدعم ويكمل عمل الإدارات الأخرى، إلا أن ذلك الدور قد أخذ في التغيير خلال العقدين الأخيرين من القرن المنصرم، وبدأت ملامح ذلك التغير في الترسخ مع بداية الألفية الثالثة، وذلك في التحول الإدراكي حول طبيعة ودور النشاط التدريبي من مجدد نشاط تكميلي إلى نشاط ذي دور فاعل، كما زاد هذا الدور حيوية في ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

يتفق جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة، لهذا تظهر أهمية التدريب للفرد العامل القديم أو الحديث في المنظمة كما يلي:

– تزود الفرد الجديد بالكفاءة المطلوبة، أما الفرد العامل القديم ، يمكنه التدريب من مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.(2)

– زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

– يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

– يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

–يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

– يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

– يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

– يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

– يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

(2)– جمال الدين الخازندار، **دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية** ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص13.

أهمية التدريب للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.[1]

وتظهر أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضا، وإنما نتيجة مساهمة الدول الكبيرة في إيجاد التدريب المخطط، وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية.[2]

فقد أصبح التدريب ضروريا لتعميق قدرة المديرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الإستراتيجيات وتحليل المشكلات، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، فمثل هذه القيادات يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.[3]

وهناك من يرى بأن للتدريب فوائد كثيرة نذكر منها أنه:

1- يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه، وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

2 - عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.

3 - التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف.

---

(1) - نظمي شحادة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000 ، ص52.

(2)- W.A. Tracy , **Designing training and developement systems**, New york : American Management association, p100-140.

(3) - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سابق الذكر**، ص258.

4- يحسن التدريب خدمات المنشأة.

5- يؤدي إلى تخفيض نسبة حوادث العمل.[1]

6- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة.[2]

7- وكذلك يزيد التدريب من الفوائد الاقتصادية للمؤسسة ويزيد من المنافسة.[3]

وهناك من يرى في فوائد التدريب ما يلي:

1- يزيد التدريب من فرص الإرضاء الوظيفي وتشجيع الوجهات الإيجابية نحو الوظيفة.

2- تعزيز الإدراك بأهمية العلاقة المهمة بين تحسين النوعية المستمر وبين النجاح التنظيمي.

3- يعزز التدريب مهارات وكفاءات الموظفين لكي يتمكنوا من تبني مسؤوليات كبيرة.

4- يخفف من احتمالية نشوء المشاكل العملية بسبب سوء الاتصال أو بسبب الخطأ البشري.

ومن أبرز المؤتمرات التي عقدت في السنوات القليلة الماضية مؤتمر "الدور المتغير لمؤسسات التنمية الإدارية في التطوير الإداري: التحديات والإستراتيجيات"، والذي عقد في نوفمبر 2000 والذي تبنى عددا من التوصيات لدعم وتفعيل دور التدريب في المنطقة العربية، ومن بين تلك التوصيات ما يلي:

-إيجاد موظف يتمتع بمعرفة واسعة ومهارة عالية، وبدرجة عالية من استقلالية في اتخاذ القرارات.

---

[1]– محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل** ، عمان: دار الحامد ، 2004 ، ص101-102.

[2] – sylvie cuerrero , **les outiles des ressources humaines** , paris : Dunod , 2004, p145.

[3] – laètitia lethielleux , **lessentiel de la Gestion des ressources humaines**, paris : Galino édition , 2006 , p45.

-التأكيد على أهمية البحوث في التطوير الإداري وتوجيه البحوث المستقبلية إلى خدمة أهداف التدريب.

-أن تتبنى المنظمة العربية للتنمية الإدارية المبادرة في القيام بعملية توحيد المفاهيم المرتبطة بالتنمية الإدارية وتطبيقاتها.(1)

وهناك من يعتبر بأن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط، وإنما الأهمية تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل فهو بصورة فاعلة يسهم في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل وهذه العلاقات تكون أقوى عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، وكذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، فالتدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين ، وهي حاجات سيكولوجية، وهو عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية.(2)

اكتسب دور التدريب كمجال دراسي أهميته بعد الحرب العالمية الثانية وبحلول عقد السبعينات، أصبح المطلب على مدراء التدريب الأكثر شيوعا، واحتلوا مناصب متقدمة في الإدارة وخلال عقد الثمانينات، شملت التكاليف العامة للبرامج التي تقدم مناهج التدريب على الأقل نسبة (1%) من الناتج الإجمالي المحلي في ألمانيا الغربية، وفي السويد، وما نسبته (0,3%) من الناتج الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وبحلول عقد التسعينات، صرفت المنظمات الأمريكية، والتي تتألف على الأقل من (100) موظف ما يعادل (95,5$) مليون كل سنة لتقديم تدريب رسمي لأكثر من (39,5) مليون شخص.

---

(1)– يوسف حجيم الطائي ومؤيد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي ، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل** ، ط1 ، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2006،ص280-283.

(2) –http://Kenana online.com/users/ahmed Kordy/to pics /68625/ post/ 10/10/2010/10:00 Am .

من خلال مسح شامل أجرى على (4200) موظف في ولاية واشنطن ، لوحظ أن 3/1 منهم لم يكونوا راضين عن مهاراتهم الأساسية والفنية، واعتبر حوالي 45% منهم أن مهارات الاتصال والمعرفة العامة للعمال أقل من المرغوب، وبدأ الدعم المشترك للتعليم بالزيادة من فترة ما قبل الدراسة إلى ما بعد التخرج من الكلية، ووفقا للمسح الذي أجرته مجلة الثروة على 500 شركة صناعية و500 شركة خدمية ، خصصت ما نسبته (1/4) من هذه الشركات ما يعادل مليون دولار للتعليم و (83%) للمدراء العاملين الذين يشاركون في الإصلاح التعليمي.

ولكن تبقى الشركات التجارية منتجة وتنافسية، يتوجب عليها الحصول على كادر إداري فعال وقادر على تبني مسألة تغيير الظروف، وسوف تتصارع المؤسسات فيما بينها من أجل ديمومة النوعية الفائقة، وتبني المهارات العملية الإبداعية.

ومن أجل الحصول على تطور تكنولوجي محتوم وضغوطات من أجل إنجاز الغايات المطلوبة فإن الشركات سوف تلجأ إلى تدريب الموظفين بصورة مستمرة .[1]

3 _ أهداف التدريب:

أدت الثورة الصناعية وما يتبعها من انطلاقات تكنولوجية هائلة إلى حدوث نتائج متنوعة في جميع مجالات الحياة، إلا أن أبرز النتائج التي ترتبت من وجهة نظر هذه الدراسة ما يلي:

أ- بروز المنظمات المتعددة والمتنوعة والضخمة، مما جعلها تبرز كأهم مجال للعلم والتوظيف، ولعل النسبة العظمى من البشر الذين يبلغون سن العمل، و يتدافقون لطلب الشغل والبحث عن وظائف

[1]– يوسف حجيم ومؤيد الحسين الفضل،وهاشم فوزي العبادي، **مرجع سابق الذكر**، ص280.

أصبحت تتوجه إلى هذه المنظمات وتنخرط فيها، وهكذا فقد أصبحت المنظمات المعاصرة تبرز على أنها منظمات اجتماعية ضخمة، وأن أهميتها ذات طبيعة حيوية بالنسبة لحياة البشر ومستقبلهم.

ب- قضاء جموع العاملين الفترة الزمنية الأساسية من أعمارهم في هذه المنظمات، وهي الفترة التي تلي مرحلة تخرجهم من مؤسسات التعليم والتدريب حتى مرحلة خروجهم إلى التقاعد أو المعاش.

ج- توالي التغيرات والاكتشافات المعرفية والتكنولوجية وقصر الفترات التي تفصل بين اكتشاف وآخر واختراع وآخر...الخ ، مما أصبح يفرض على كل منظمة أن تفتح كل أبصارها وبصائرها لتتلقف ذلك وتعايشه، وتوظفه في إعادة تنظيم وجودها وحركتها، إذا ما أرادت أن تستمر في الوجود وترتقي بارتقاء الحركة المعرفية والتكنولوجية، وقد فرض ذلك تحديات كبيرة على العاملين في هذه المنظمات، وعلى إدارات هذه المنظمات، وكان من أبرزها تحديات إعادة التأهيل والتطوير المستمر على المستوى المعرفي والمهاري ولم يعد من السهل العودة بهؤلاء العاملين إلى معاهد ومؤسسات التعليم، فد صار لزاما التوسع والتطوير في إدارات ومراكز التدريب لتتمكن من القيام بهذه المهمات.

وهكذا، فقد أصبحت أهداف التدريب تزداد اتساعا وتعقيدا، و من أهم هذه الأهداف ما يلي:[1]

1-التدريب كمدخل للتعليم المستمر، وبذلك يتركز على منظومة معارف العاملين بهدف:

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميها حتى لا تدخل دائرة النسيان.

- تعديل منظومة المعارف بالحذف أو بالإضافة، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية.

- إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحدث إضافات شاملة ، ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود.

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص45.

- تطوير القدرات الذاتية على التفكر والتبصر والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بمزيد من المعارف التي قد يتوصلون إليها من خلال اجتهاداتهم وقدراتهم.

2-التدريب كمدخل للتربية المستمرة: ويبدو هذا الهدف من أهم وأخطر ما يواجه الإدارات التدريبية، لأنها من هذه الزاوية تحاول أن تلعب دورا مركزيا وضخما عجزت عن تأديته المنظمات والإدارات التربوية في معظم المجتمعات الصناعية، في ظل الانفصام في الحركة العامة، وعدم قدرة الايدولوجيا (الفلسفة) على مسايرة ذلك بتقديم النظم القيمية الموازية.[1]

ولا يجوز إهمال هذا الهدف وإلا فإن المنظمات المعنية ستواجه مأزقا انفصاميا حقيقيا في نظامها العام مما يشكل تهديدا مستمرا لوجودها، وقدرتها على المصارعة في عالم الصراع المعاصر، وتسعى إدارات التدريب من خلال هذا الهدف إلى:

- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة، من أجل تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي تطالب المنظمة بضرورة بنائها في بيئتها الداخلية.

- تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها، بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها .

- تغيير القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين، والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم المقترحات والتصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق، ودفع المنظمة إلى مواقع الريادة .

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص46.

3- **التدريب كمدخل للمهارة**: وتعتبر هذه هي الوظيفة الأساسية للتدريب، ويتركز هذا الهدف من أجل:

- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها، وصلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية.

- تعديل بعض المهارات، بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة، وذلك مثل: مهارة الطباعة على الآلة الكاتبة، وتعديلها للطباعة على الكمبيوتر...الخ

- تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة.[1]

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم والمساهمة في ابتداع الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات، والمساعدة على تطويرها.

إضافة إلى هذه الأهداف المحورية فإن التدريب يساهم في تحقيق بعض الأهداف الفرعية أو العملياتية الأخرى وأهمها :

1- **تنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها**، لأن العناية بتدريبهم من قبل المنظمات يخلق لديهم الإحساس باهتمام المنظمة بهم، وبضرورات تطويرهم، مما يعمق أحاسيسهم بالاستقرار الوظيفي وبالانتماء الوظيفي، والثقة في إداراتها، مما ينعكس على درجات انتمائهم، وإخلاصهم وتفانيهم من أجل مصلحة المنظمة، والارتقاء بها .

2- **تدعيم سياسات الترقية الداخلية**، ومساعدة العاملين على رسم و تخطيط مساراتهم الوظيفية فالتدريب كعملية تأهيلية تمكن المنظمة من تنمية المعارف والمهارات اللازمة لترقية بعض العاملين إلى مواقع أعلى مما يساعد على الاستقرار الوظيفي من ناحية، كما يعمق الترابط بين العاملين ومنظماتهم من ناحية أخرى، وينعكس كل ذلك على مزيد من الانتماء والتفاني لمضاعفة فعالية المنظمة.

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 46-47.

3- **مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي** ، والاستفادة من العاملين في بعض المواقع التي تؤدي التطورات التكنولوجية، أو تغييرات الإستراتيجيات إلى إلغائها، أو تضييق عملياتها، وذلك بتدريبهم على العمل في مواقع أخرى ازدادت أهميتها، أو أدخلت فيها وظائف جديدة، أو تم استحداثها نتيجة تلك التطورات أو التغييرات، ومن ثم نقلها إليها.

4- **تكييف العاملين الجدد**، وأقلمتهم مع مناخات العمل وإداراته ونظمه وعلاقاته وأساليبه...الخ وتلك مهمة أساسية لا يستشعر أهميتها أحد مثل المعينين الجدد، ويمثل تكييفهم السريع أساسا لانخراطهم في العملية الإنتاجية ومساهمتهم السريعة في تحقيق الفعاليات المنشودة.

5-**تنمية علاقات تفاعلية** لتحكم أوساط العاملين على جميع المستويات الوظيفية وعبر هذه المستويات، ويمثل مدخلا مهما لتنمية روح العمل الجماعي، وتعميق القيم الجماعية، مما ينعكس بصورة مباشرة على صحة المنظمة وفعاليتها.[1]

وهناك من جعل أهداف التدريب تتمثل في التالي:

1- الوصول إلى تحقيق تغير في سلوك هؤلاء المتدربين باكتساب المهارات اليدوية والمعرفية والفنية والقدرة على حل المشكلات، وبالتالي تحقيق أهداف هذه المنظمة.[1]

2- الارتقاء بمستوى الإنتاجية، أو الأداء سواء بالنسبة للعاملين الجدد أو القدامى، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق.[2]

(1)- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص37-38.

(1)- محمد محمد إبراهيم ، **إدارة الموارد البشرية** ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2009، ص 217.

(2)- مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2008، ص 331-332.

3- تضييق الفجوة القائمة بين التعليم النظري ومجالات العمل.

4-كذلك من أهدافه تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى المشاركة بفعالية ، والمساهمة في اتخاذ القرارات.

5- يمكن الإطارات من التنافس الفكري، وخلق جو من التعاون .[(3)]

وبهذا نجد بأن أهداف التدريب تتعدد وتتنوع بحسب طبيعة كل منظمة وأوضاعها وظروفها إلا أن أهم هذه الأهداف على الإطلاق، يتمثل في العمل على استمرار توازن المنظمة والعاملين فيها في مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

4_ شروط فاعلية التدريب ودوره في تحقيق التنمية الإدارية :

أ- شروط فاعلية التدريب:

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية التالية:

1- إن التدريب نشاط تعاوني، ومن ثم فإن تحقيق أهدافه يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة، فالإدارة والمدرب، والمتدرب، كل عليه التزامات محددة لابد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.

2- مهمة الإدارة هي أن تقبل على نشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه للمنشأة من فوائد.

[(3)]- مركز التدريب التربوي في محافظة وادي الدواسر،

http://www.dawasere du gov/12/10/2010/10:00.Am

3- ينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة، وتحقيق التناسق والتجانس بينهما من ناحية وإبداء الروح القيادية الأصيلة التي تعطي للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه من ناحية أخرى.

4- وأخيرا فإن المتدرب هو المقرر الأخير لمدى فاعلية ،وكفاءة التدريب من حيث اكتسابه للمهارات والمعلومات الجديدة، ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاح التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي فائدة.[1]

5- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.[2]

هناك عدة شروط لابد من توافرها لكي يكون التدريب الذي تقدمه المنظمات إلى منسوبيها تدريبا حقيقيا، ومن هذه الشروط ما يلي:

1- أن يكون هذا التدريب هادفا، وهو في الحقيقة شرط عام في جميع الأعمال، لأن أي عمل فاعل في أي اتجاه من الاتجاهات لابد أن يتم بغرض تحقيق هدف أو أهداف بذاتها، وإلا اختلطت الوسائل المعتمد عليها في أداء هذا العمل، وتضاربت فيما بينها ولم يؤت العمل نتائجه المنتظرة والتدريب ليس استثناءا من هذا بحال من الأحوال، إذ أن عدم وضوح أهداف التدريب المقدم يجعل منه أداءا متخبطا غير محدد الاتجاه، وتكون المحصلة الطبيعية هي الفشل في بلوغ النتائج التي كان يعتقد أن التدريب سوف يؤدي إليها، وذلك لأن ما طرح في النشاط التدريبي لم يكن واضح الهدف منذ البداية ، إن هناك الكثير مما يمكن أن يقال في شأن أهداف التدريب، لكن الفكرة الجوهرية التي نود التركيز عليها في هذا السياق هي أن هناك دائما فجوة في الأداء، يعمل أي تدريب حقيقي على تجاوزها: فجوة في المعارف المتعلقة بأداء العمل، أو فجوة في أساليب أداء هذا العمل، أو فجوة في

(1)– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سابق الذكر**، ص 313-314.

(2)– علي محمد ريابعة، **إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية** ،ط1، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2003، ص55.

الاتجاهات لدى المتدرب، أو فجوة في الخبرة المكتسبة الداعمة للتصرف في المواقف المختلفة، ويبدأ التدريب الحقيقي بتحويل هذه الأهداف المجردة إلى هدف كمي أو وصفي واضح المعالم يمكن قياسه ومن ثم يكون معلوما منذ البداية ما الذي نريد أن يحققه لنا التدريب.

2- أن يكون منتظما، والانتظام هنا يعني أن يأخذ التدريب صفة الدورية طوال الحياة الوظيفية وتحدد كل منظمة نمط دورية التدريب، حسب ما يوافق احتياجاتها، وقد تحرص المنظمات المتميزة على رسم خريطة تدريبية لمنسوبيها توضح تقاطعات المنحى التدريبي مع منحى المسار الوظيفي فيكون معروفا مسبقا التدريب الذي سوف يحصل عليه كل موظف على مدار مدة خدمته، إذا فالانتظام والاستمرارية هو شرط أساسي للتدريب الحقيقي أما التدريب غير المنتظم الذي يقع ظرفيا لسبب وقتي كالدعاية للمنظمة مثلا وتحسين صورتها أمام الجماعات المعنية بها أو الذي يتم بغرض استنفاذ الميزانية المخصصة للنشاط التدريبي، أو الترويح عن شاغلي بعض المستويات الوظيفية فهذا ليس تدريبا حقيقيا، ولا ينتظر منه ما يعول على التدريب من نتائج وطموحات. (1)

3- ومن شروط التدريب الحقيقي هو التكامل، ولتكامل التدريب معنيان كلاهما مقصودان:

- **المعنى الأول**: أن يجري التدريب بجميع حلقاته متكاملة كل حلة مع الأخرى في نسق مترابط ومتداع يبدأ بتحديد الاحتياج التدريبي، مرورا بتصميم (اختيار) البرامج الملائمة، ثم تقرير أساليب التدريب المناسبة، ورصد الأدوات المناسبة والمساعدات التدريبية اللازمة فانتهاء بمتابعة وتقييم المردود.

-**المعنى الثاني**: أن يتكامل التدريب ويتفاعل مع باقي أنشطة الموارد البشرية في المنظمة، فالنشاط التدريبي هو أحد الأنشطة الفرعية للموارد البشرية، وبالتالي لا يتصور أن يجري بمعزل عنها دون أن يختل أداؤه.

(1)- صلاح بن محمد جفارة، "النظام والاستمرارية شرطان أساسيان للتدريب الحقيقي"، **مجلة التدريب والتقنية**،العدد109، 2008، ص53.

4- ثم نذكر الشمول كشرط رابع للتدريب الحقيقي، والشمول معناه أن تغطي مضلة التدريب كامل قوة العمل بالمنظمة، وأن يخضع له كل موظف أيّا كان موقعه في الهيكل التنظيمي، ومن أقل مستوى إداري إلى أعلى درجة في السلم الوظيفي.

وإذا كنا قد ذكرنا منذ قليل أن الانتظام والاستمرارية من أحد شروط تقديم تدريب حقيقي فإن الشمول يأتي هنا كشرط متوافق ومكمل لذلك، فلا أحد فوق التدريب مهما بلغ في السلم الوظيفي، وما بقيت التطورات، والتقنيات الحديثة تتلاحق في مختلف المناحي، بل في كثير من الأحيان يكون تدريب الإدارة العليا من المتطلبات الضرورية لتسيير تفاعلها الإيجابي مع مخرجات التدريب في المنظمة ككل ، وقبولها للتغيير الناجم عن تدريب المستويات الإدارية الأقل.

5- يبقى الشرط الأخير الذي نذكره كآخر الشروط الرئيسية لاعتبار التدريب المطروح حقيقيا، وهو ضرورة أن يكون التدريب متطورا، وقد انتهينا بهذا الشرط لمنطقته الضمنية، فإذا كان التطوير هو الهدف الأسمى للتدريب سواء تطوير المعارف أو الأساليب أو السلوكيات،[1] فالأحرى أن يكون هذا التدريب هو في ذاته، متطورا باستمرار متطور في المنهج ، وفي الوسيلة ، وفي الأداة، وفي كل ما يتعلق بعناصر العملية التدريبية .

تلك كانت الشروط الخمسة الرئيسية اللازمة للحكم بأن التدريب الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، سواء كانت تقدمه لهم عن طريق إدارة تدريب داخلية، أو من خلال الاستعانة بمراكز خارجية متخصصة – هو فعلا يرقى للمستوى الذي يعول عليه في إحداث التغييرات المطلوبة لتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية.[1]

وهناك رأي آخر يكمل هذه الآراء، ويعتبر أن النجاح في التدريب الإداري يتحقق عندما نستطيع التحكم فيما يسمى بالمتغيرات التدريبية وهي:

---

[1]– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص53.

[1]– عبد الله راشد البكر، "عوامل نجاح التدريب الإداري... المدرب وجهة التدريب لا يكفيان **!**" ، **مجلة التدريب والتقنية**، العدد 97، 2008، ص27.

أولا: المادة التدريبية

ينبغي أن يقوم معد المادة التدريبية بمعرفة مهمة المنشأة الراغبة في التدريب "Mission" وأهدافها وهيكلها التنظيمي وطبيعة عملها وأي معلومات يمكن أن يحصل عليها عن المنشأة، كما ينبغي أن يعقد لقاءات مع إداراتها لمعرفة الأهداف التي تريد تحقيقها من التدريب، ويتعين عليه أن يدرس المسائل التي تريد معالجتها من خلال التدريب والنتائج التي تريد الحصول عليها، ثم ينتقل معد المادة إلى أرض الواقع، ويرى عينة من المرشحين للتدريب، وكيف يعملون وإجراءات العمل Processes ، وينبغي إن أمكن معرفة أسماء المرشحين للبرنامج ، وفئاتهم العمرية ودرجاتهم العلمية وخلفياتهم الثقافية، ومناطقهم التي ينتمون إليها، ثم يقوم بإعداد المادة التدريبية المناسبة لهم ويستمد حالات من واقع عملهم لتحليلها، ويجعل المادة منسجمة إلى حد كبير مع طبيعة أعمالهم وخلفياتهم بحيث يشعر المتدربون أن المادة تتحدث بنفس لغتهم، وأنها ليست مجرد تنظير بعيد عن الواقع، كما يجب تنظيم المادة التدريبية ووضعها في أجزاء تسمى الوحدات التدريبية، وفقا لما يسمى باللغة الإنجليزية Modules، ليسهل فهمها من قبل المتدرب، وكذلك ينبغي أن تشمل على بطاقات تذكيرية أو ما يسمى بـ" Flash carts" لاستخدامها بعد الدورة لتذكر العناصر الرئيسية في مادة الدورة.[1]

ثانيا: المدرب

ليتحقق نجاح التدريب والوصول إلى النتائج المستهدفة، ينبغي أن يكون المدرب على إطلاع بواقع المنشأة ، وأن يكون مخلصا للمدربين، ولديه رغبة شديدة في تحقيق استفادتهم من التدريب إن إخلاص المدرب لمتدربيه هو سر المدرب الناجح، كما ينبغي أن يكون المدرب ذا شخصية قيادية قادرة على ضبط المتدربين وأوقات الدورة والاستراحات، كما ينبغي أن يبدأ المدرب بخلق الدافع للتعلم لدى المتدربين منذ اللحظات الأولى للدورة ويجب ألا يترك الملل يدب في نفوسهم، فالملل هو عدو

[1]– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص27.

التدريب والتعليم الأول، فالمرح والتنويع في مواد الدورة والتمارين وتوقيتها أمران هامان جدا لجعل الدورة ممتعة، والدورة لا تكون مفيدة جدا إلا إذا كانت ممتعة، ومن أسرار المدرب الناجح أنه لا يقدم معلومات للمتدربين إلا بعد استثارة أذهانهم بالأسئلة حول الموضوع الذي يريد إعطائهم معلومات حوله، وهذه الطريقة إحدى أهم الطرق في تفادي حدوث الملل في التدريب، كما أنها طريقة فعالة في إبقاء المعلومات في عقول المتدربين" Retention "بعد التدريب.

ثالثا: المتدرب

إن المتدرب ينبغي أن يهيأ قبل الذهاب للدورة، ويعطي معلومات عن أهداف الدورة ومواضيعها ، وإسم المدرب والجهة المنفذة ومقر الدورة، وإذا كان المتدرب قادما من مدينة أخرى فينبغي تهيئة مكان الإقامة المناسب له، وينبغي أن يبلغ المتدرب من قبل إدارته بعدد أيام الدورة وساعاتها ، والعقوبات التي تترتب على التأخر والغياب ومتى يحرم من شهادة الدورة، كما يجب أن يعطي خطابا يوضح ما هو متوقع منه بعد حضور الدورة من نتائج في عمله، وينبغي التنبيه على حقيقة هامة وهي أن تدريب بعض الأنواع من الناس قد لا يكون مجديا للمنشأة الراغبة في التدريب إما بسبب كبر سنه أو ضعف الاستيعاب لديه أو غيره. (1)

ب – التدريب وأثره على التنمية الإدارية:

حتى يكون التدريب يسير في طريق التنمية لابد من اكتشاف الحاجة للتدريب في وقت مبكر، وذلك لتلافي الأخطاء المستقبلية الناتجة عن العشوائية والتخبط، ولذلك فإنه لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك بمعرفة أنواع التغيرات، والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، ورفع درجة كفاءته ورقي أدائه، وذلك لن يتم إلا عن طريق التدريب.

(1)– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص27.

وكمثال حي على التدريب فإن العضلات التي تتحدى لرفع أحمال أثقل مما كانت تحمله فهذا نتيجة للتدريب، وكذلك العقول التي تتحدى لحل مشاكل صعبة أكثر تكتسب حكمة وتجربة أكبر.

وكلما زاد التدريب، كلما زاد اليقين بالاندفاع إلى الأمام، وهذا يعني بأنه لابد من وضع بعض الأمور في الحسبان مثل موضوعات التدريب، ووقت التدريب، ومكان التدريب، وأساليب التدريب، وأدوات التدريب حتى يسير التدريب في رفع معدلات التنمية وسرعة تقدمها الاقتصادي.

ويعد النظام التدريبي نشاط حيوي ليس مهم للأفراد فقط، بل تمتد أهميته إلى المنظمات والقطاعات بمختلف أنواعها، ومن ثم المجتمع بوجه هام، ولقد ازدادت أهميته في الوقت الحالي، نظرا للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بعصرنا، والدليل على ذلك هو ظهور عدد كبير من المنشآت المتخصصة في هذا المجال.

ولكي نتأكد من أن التدرب يسير في طريقه الصحيح، فإنه لابد أن يخضع في النهاية إلى تقويم وفق معايير محددة للحكم على نجاحه و استمراريته ومعرفة جوانب الضعف والقوة.[1]

-إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر يحتاج شغله إلى إعداد وتدريب خاص.

-رفع مستوى الأداء لدى الموظفين أو تحسين وتطوير البيئة الإدارية عن طريق تحسين نظم وأساليب العمل في المنظمات.

-تهيئة الموظفين لإتباع أسلوب جديد في العمل، واستعمال آلات حديثة.

-إعادة تدريب وإعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة.

[1]– فهد بن هويج السلوم، "التدريب والتنمية"، **مجلة التدريب والتنمية**، السعودية: معهد التدريب والتنمية، العدد الأول، 17 مارس 2010، ص20.

وعملية تقويم الأداء أشبه ما تكون بعملية التشخيص الشامل لوضع الموظف، والتعرف على مواطن القوة ، ومواطن الضعف لديه، ومن هنا تأتي أهمية التدريب بصفته العلاج الذي عن طريقه يتم تعزيز مواطن القوة لدى الموظفين، والتشجيع على استمرارها واستثمارها من جانب والتعرف على مسببات مواطن الضعف لإصلاحها والوقاية منها من جانب آخر.

إنها حقا علاقة أزلية بين هاتين الفعاليتين في حياة الموظفين تعود بالنفع الكبير عليهم إذا تم التعامل معها بصدق وواقعية.(2)

المطلب الرابع : الإستثمار في تنمية رأس المال البشري وأهميته في تنمية الأفراد والمنظمات

كان الاعتقاد سائد إلى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل : الأراضي والمباني ، أو المعدات فقط ، ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة، أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وأصبح واضحا كما أن رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار، فإن الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني.(1)

1- مفهوم رأس المال البشري :

إن رأس المال البشري هو مفهوم اقتصادي وضع من طرف ثيودور شلتز(Theodore w shultz,)، ثم ضبط من طرف جاري بيكر(Gary Beker)، يهدف إلى تفسير النتائج الاقتصادية لتراكم المعارف والكفاءات من طرف فرد أو منظمة.(2)

(2)- عبد الله بن محمد المدهش ، "تقويم الأداء والتدريب " ، **مجلة التدريب والتنمية** ، السعودية : معهد التدريب والتنمية ، العدد الأول، 17 مارس 2010 ، ص 10.

(1)- عبد الله الدائم وآخرون، **تنمية الموارد البشرية :بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي** ، الكويت : دار الرازي ، 1987 ، ص231 .

(2) –site web de lèncyclopedie libre Wikipedia ,
(http// :FR.wikipedia.org/wiki/capital humain/ 13/12/2010/ 15 :00 .pm.

- في رأي (Youndt) : يرى " بأنها مجموعة الناس الذين يمتلكون مهارات، وقابليات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات "

- كما أنها تعني " مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستهيأ للعمل مستقبلا "[(3)]

2- أهمية رأس المال البشري في المنظمات :

تبنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر، كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر رأس المال البشري هو المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي، ومهما كانت جودة العمليات، أو حتى رأس المال الفكري فبدون تدخل رأس المال البشري[(1)] ، لا يمكن إضافة أية قيمة للمؤسسة وذلك لأن مهارات العاملين، ودرجة التحفيز بداخلهم هي التي تخلق القيمة المضافة ، فالإدارة توفر رأس المال الهيكلي، والعاملون يعطون الحياة لهذا الرأس المال.[(2)]

في تقرير **لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE للعام 1998**، أعتبر أن رأس المال البشري ضمانا للنجاح والأمان.

ويعبر **P.Louart** يرى «.... أن للإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته ، معارفه وخبراته، ويعتبر استقطابه مجال استثماري......»

وبهذا فالعنصر البشري بدمجه في انشغالات السياسة العامة للمؤسسة يفتح سبلا جديدة لتطوير النشاطات،كما هو الحال مثلا عند" Toyota" حيث كان استغلال الإمكانيات

[(3)]– عادل حرحوش المفرجي، وأحمد علي صالح ، **رأس المال الفكري** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008، ص9 .

[(1)]– رياض بن صوشة، "تنمية الموارد البشرية : مدخل استراتجي لتحقيق الميزة التنافسية"، **رسالة ماجستير في علوم التسيير**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص137- 138.

[(2)]– عز الدين زعباط ، "تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة :دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، **رسالة ماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق** ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2005 ، ص27.

والكفاءات المتوفرة لدى المستخدمين أحد أسباب اقتحام هذه المؤسسة لمجالات وقطاعات نشاطات أخرى .[3]

ففي الدول العربية قلما تجد مسؤولا يفاخر بتنمية الإنسان في بلده إلا ما ندر فالكل يقيس معدل الحضارة بعدد البنايات والمراكز والصروح الخرسانية (البنائية) الضخمة، وكأن أنظمتنا أصبحت متعهدة إنشاءات طبعا لا أحد ينكر أهمية البنية التحتية في المجتمعات الحديثة وضرورتها الملحة، لكن أليس من الأجدر أن تسير النهضة الخرسانية يدًا بيد مع النهضة الإنسانية ؟ ما قيمة البنايات والعمارات إذا لم يقطنها ويديرها أناس أكفاء ؟ ليس المهم أن تكون قادرا ماليا على بناء عمارات بل في أن يكون لديك المهارات البشرية، ولعلنا نتذكر كيف قامت أمريكا وإسرائيل بقتل معظم العلماء والأطباء العراقيين بعد الغزو الأمريكي للعراق لأن أعداءنا لا يخشون من بناياتنا العملاقة بقدر ما يخشون من طاقاتنا البشرية المتقدمة كالعلماء الماهرين في مختلف الاختصاصات وبالرغم من ذلك تمكن العراقيين من إعادة بناء كل الجسور العملاقة التي دمرها القصف الأمريكي لبغداد خلال فترة قياسية ، وذلك دون الاعتماد على الخبرات الأجنبية التي تقوم عادة ببناء كل المرافق الضخمة، في هذه العاصمة العربية أو تلك ، فالعبرة دائما في المهارات القادرة على البناء والإدارة لا في البنايات نفسها التي يتفاخر بها العديد من الحكومات العربية.

ولعل الأذكى من ذلك أن معظم الدول العربية،لم تفشل فقط في تخريج المهندسين والمصممين القادرين على بناء الأبراج، بل أيضا فشلت في إدارة تلك الصروح، الكل يستثمر في الإنسان، بينما مازال العرب دون غيرهم يتباهون بالاستثمار بالبنيان !![1]

الاستثمار في رأس المال الفكري :

---

[3]– الأخضر أبو علاء غربي، وعبد السلام بندي عبد الله، والحبيب ثابتي ، " الاستثمار الفكري وإدارة الموارد المعرفية (المقومات البديلة لمواجهة التحديات التنافسية الجديدة ، **مجلة الدراسات الإستراتجية**، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، العدد 07 ، 2009 ، ص72- 73.

[1]– فيصل قاسم،" استثمروا في الإنسان لا البنيان" ، **جريدة الشروق اليومي**، العدد 2877، 18 مارس، 2010،ص 18

لقد أصبح تحديد الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة، وإستراتجيتها فمستقبلها مرهون بما تملكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة.

1- مفهوم رأس المال الفكري :

تتشكل كل منظمة من نوعين الرساميل : رأس المال المالي " **capital financier**" ورأس المال الفكري، ويعتبر هذا الأخير بمثابة المصدر الأساسي للقدرة التنافسية.

jay liebowitz & ton beekmen يعرف رأس المال الفكري "بأنه يتركب من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ".

الأول : يتشكل من المعارف والكفاءات ومؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن.

أما الثاني : فيتكون من كل ما يتبقى عندما يغادرها المستخدمون : قواعد – بيانات – برمجيات – هياكل تنظيمية.(2)

فرأس المال الفكري هو" تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المنظمة، العلاقات مع الزبائن، والمهارات الاحترافية ، والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية " .(1)

هناك من يرى بأن رأس المال الفكري يمثل الأصول غير الملموسة(*) **(Intangible assets)** التي تملكها المنظمة.(2)

و- أهمية رأس المال الفكري:

---

(2)- الأخضر أبو علاء عزي ، وعبد السلام بندي عبد الله ، والحبيب تابتي ، **مرجع سابق الذكر** ، ص70 .

(1) –Abdul latif , salah and Fauziah selamat , " intellectual. Capial management in Malaysian public listed companies", **international Review of Business Resarch papers** ,vol 3, N°2, March 2007, p 263.

(*)- الأصول غير الملموسة تضم العلاقات التجارية لمنتجات المنظمة، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة، الخبرات المتراكمة ، والتقنيات، براءات الاختراع ، وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني، للاستزادة أكثر أنظر:

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتجية، **مرجع سابق الذكر** ، ص374 ، 375 .

(2)– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتجية ، **مرجع سابق الذكر**، ص274 ، 375 .

إن انتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة، أوجب على المؤسسات، أن تحدد رأسمالها الفكري، وتتعلم كيف تحولها إلى أرباح أو إلى وضع استراتجي معين، يسمح بتحقيق الميزة التنافسية وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة في مواردها البشرية، وغير المستغلة، حتى يمكن الاستثمار فيها.(3)

وفي مقال نشر في .....L'expansion management Review، يرى أن المال الذي أصبح يفيض في أسواق العملات، أصبح اليوم يركز على جيل جديد من الشركات، اقتصادية في رأس المال لكن سخية على الأفراد ذوي الكفاءات الفكرية، والذين يكلفون هذه الشركات طبعا الكثير.(4)

وحتى يمكن للمنظمات التنافسية البقاء، عليها أن تركز على أصولها غير المادية، أي على " رأس مالها الفكري " وليس فقط على أسسها البنائية، نجاح المنظمات يعتمد أكثر فأكثر على القدرات الفكرية لأفرادها، وعلى قدرتها على التغيير و التكيف، وعلى التأقلم مع البيئة الاقتصادية الجديدة(1)

كما تنطلق أهمية رأس المال الفكري إبتداءا من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، أي بنسبة **38%** من مجموع سور القرآن الكريم ، البالغ عددها (**114 سورة**)، وهي النسبة التي تشير إلى أهمية الدور الذي يؤذونه، وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم إزاء الدين والدنيا.(2)

---

(3)– فضيلة حميد، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية" ، **رسالة ماجستير في علوم التسيير لفرع إدارة الأعمال** ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007، ص111.

(4) –SiteWeb , **de l'expansion Management Review**,
http://www.lexpansion.com /10/10/2010/ 10:10.Am.

(1)–Gérard Naro ,"le capital intellectuel, Priorité à l'approche citoyenne dans l'économie de l'ère Numérique : qu' est le "capital intellectuel ? ", **conférence Mondiale D'uni pour les cadres Singapour** , **21-23 Août 2000** , **p13**.

(2)– عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح ، **مرجع سابق الذكر** ، ص 20 .

وتظهر أهمية العنصر البشري في أية منظمة من حيث أنه العنصر المحفز، والمنشط لكل أنواع الأصول بها سواء الملموسة، أو غير الملموسة، فهو الذي يزيد من فاعلية استخدامهما معا.[3]

كما تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في (ظل اقتصاد المعرفة)، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل أعمال المنظمة ، فضلا على الابتكارات المتلاحقة.[4]

انطلاقا من أهمية رأس المال الفكري آنفة الذكر، سارعت الدول والمنظمات ومراكز البحوث والدراسات، إلى عقد المؤتمرات، وإقامة الندوات حول تحليل مفاهيمه، وتشخيص أبعاده، و في هذا الصدد وجدنا اهتماما في المنطقة العربية، بموضوع رأس المال الفكري وضرورات استثماره.

وفي هذا الصدد ذهب عاشور أحمد صقر بقوله : « بالرغم من الجهود التنموية التي بذلت في المنطقة العربية في مجالات الإستثمارت المعرفية، وتنمية طاقات الإبداع إلا أن محصلة هذه الجهود لا تزال متواضعة، ولتجاوز ذلك يجب تبني ممارسات غير تقليدية في هذا المجال » ومن أبرزها:

أولا : إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع، ومؤسساته في جانب ثان.

ثانيا : دعم تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المنطقة.

ثالثا : تنمية الذكاء العاطفي الجمعي، والذي يعني القدرة على فهم انفعالات ومشاعر الفرد ذاته والقدرة على التواصل مع الآخرين .[1]

وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن المعرفة العلمية والتكنولوجية أصبحت تشكل 80% من اقتصاديات العا لم.

---

[3]— طارق السويدان ، **قيادة السوق**، الرياض : دار ابن حزم، 2001، ص 63 .

[4]— قوي بوحنية، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، **أطروحة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري**، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، ص 80 .

[1]— عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، **مرجع سابق الذكر**، ص21.

مما دفع " Peter krafic " مدير عام مكتب (Mc kinsey) بفرنسا إلى التصريح بجريدة (Le figaro) (**1998/07/12**) : أن مؤهلات النجاح للمؤسسات بلا منازع الأصول غير الملموسة (Actifs intongibles) التي تمكن من تطويرها.

كما دعى المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي (C N P E) منخرطيه إلى مضاعفة جهودهم في المجالات غير المادية .

إن فعالية الاستثمار الإنتاجي مرتبطة بالاستثمار غير المادي، هذا الاستثمار (البحث، التطوير والتكوين،......) ارتفع خلال عشر سنوات من **17.5%** من مجموع الاستثمار إلى **24.4%**.[(2)]

ومن هذا كله يمكن القول إن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري و الفكري معا يعد من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، من أجل ترقية الفرد و الاهتمام بتنمية مهاراته وخبراته و الهدف منه هو إيجاد فرد مفكر و مبدع، ومنجز، يحمل كل المواصفات التي تؤهله لكي ينتج ويعمل بثقة واعتماد على النفس، وبالتالي يرتقي ذاتيا، ويطمئن نفسيا ويعمل على زيادة المردودية ومن ثمة تحقيق تنمية إدارية تنعكس على كل المجالات والميادين المختلفة (سياسيا، اقتصاديا و اجتماعيا، ثقافيا ......الخ) .

[(2)]– الأخضر أبو علاء عزي، وعبد السلام بندي عبد الله، والحبيب تابتي، **مرجع سابق الذكر**، ص70 – 71.

خلاصة واستنتاجات:

لقد تناولنا في هذا الفصل التخلف والتنمية الإدارية، حيث قسمنا الفصل الأول إلى مبحثين:

في دراستنا للمبحث الأول تطرقنا إلى التخلف الإداري كواقع تعاني منه الإدارة المحلية في العالم الثالث ، وبعدها تم التطرق إلى موضوع التنمية الإدارية وأهم الرهانات التي تواجهه فالتنمية الإدارية لها ارتباط وثيق بتنمية الفرد والرفع من كفاءته وقدرته، وبالتالي الارتقاء بالمستوى الأدائي للأفراد والمستوى الإداري والزيادة في المردودية و الإنتاج الخدماتي.، ثم تناولنا مفهوم إدارة التنمية باعتبارها أصبحت مطلب تعمل على تحقيقه الدول المتخلفة.

أما في المبحث الثاني تناولنا فيه دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، بدأنا بالتطرق إلى مفهوم الموارد البشرية وأهميتها داخل المنظمات، وبعدها تطرقنا إلى تنمية الموارد البشرية في

المنظمات، وبعد ذلك تناولنا دور العنصر البشري المتدرب في تحقيق التنمية الإدارية، وختمنا الدراسة بالتطرق إلى الاستثمار في تنمية رأس المال البشري وأهميته في تنمية الأفراد والمنظمات.

الفصل الثاني:

تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر

الفصل الثاني: تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد:

لقد عرف الإنسان الإدارة منذ أن استخلفه الله على الأرض، فتولى إدارة الأنشطة التي وفرت له الأمن والقوت والملبس، وغيرها من الاحتياجات الأساسية، ومع تطور حياة الإنسان وانتقاله من مجتمع اسري بسيط إلى مجتمع قروي، ثم إلى مجتمع مدني متحضر، كانت أساليب الإدارة التي يتبعها في تنظيم حياته تتطور، وتتغير بما ينسجم مع هذه التطورات والتغيرات، فالإدارة ذاتها ليست بالشيء الجديد، ولكن أساليبها وأهدافها ومضامينها هي التي كانت دائما تتطور وتتغير مع تطور حياة الإنسان إلى أن وصلت الأمور إلى ما هي عليه اليوم.[1]

ولعل تغير دور الدولة مع بدايات القرن العشرين تحولت من دولة حارسة يتركز جل عملها في حماية الأمن الداخلي والأمن الخارجي لمواطنيها والفصل في المنازعات التي تنشأ بينهم إلى دولة متداخلة يتشعب عملها في مختلف مجالات حياة الإنسان من أجل رفاهيته وراحته، مما كان له بالغ الأثر في تطور أساليب الإدارة وأهدافها، وبذلك تطورت من حيث اهتمامها بالعنصر البشري وبشكل عام، فإن هناك أسلوبين رئيسيين للإدارة نجدهما اليوم مطبقين في مختلف دول العالم المتمثلة في الأسلوب المركزي والأسلوب اللامركزي (الإدارة المحلية)، فالإدارات في العالم تتفاوت في اهتمامها بالعنصر البشري، حسب معطيات كل دولة وأساليبها المتبعة، والجزائر واحدة من تلك الدول التي حاولت النهوض بالإدارة المحلية من خلال اهتمامها بالمورد البشري.

وفي هذا الفصل نتناول بالدراسة المواضيع الآتية متبعين الخطة التالية:

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية.

المبحث الثاني: تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإدارة المحلية في الجزائر.

خلاصة واستنتاجات.

---

[1]– محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية**، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص23.

المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية

في هذا المبحث نتطرق إلى تعريف الإدارة المحلية، بعدها تناولنا نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر، وفي الأخير تناولنا واقع الإدارة المحلية في الجزائر.

المطلب الأول: ماهية الإدارة المحلية

من الأمور الصعبة وضع تعريف عام شامل بنظام الإدارة المحلية، لأن هناك عدة اتجاهات رئيسية ظهرت في تعريفه، ويمكن تلخيص هذه الاتجاهات الرئيسية في ثلاث اتجاهات: الاتجاه الأول الذي وضع تعريفا "للإدارة المحلية استنادا إلى وظائف هذه الإدارة، ولكن هذا التعريف لم يكن جامعا لأن وظائف الإدارة المحلية تتعدد، وتختلف من دولة إلى أخرى حسب النظام المطبق والسياسة التي تنتهجها الحكومة المركزية من آن لآخر، وحسب مراحل التطور السياسي والفكري لكل دولة.

والاتجاه الثاني: الذي نظر إلى أهداف نظام الإدارة المحلية، والملاحظ إن وضع تعريف للحكم المحلي عن طريق أهدافه لن يؤدي إلى الوصول إلى تعريف مؤسس على الأصول الفنية بالإضافة إلى أن الأهداف المرجوة من الحكم المحلي تختلف من زمن إلى آخر، ومن مرحلة تاريخية إلى مرحلة أخرى، فأهداف الحكم في القرن العشرين، قد اتسعت وتنوعت مما كانت عليه في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر.

والاتجاه الثالث: وهو الاتجاه السليم الذي نظر بعين الاعتبار إلى جوهر الحكم المحلي ومبناه وهيئته والمقصود بذلك الهيكل الجهاز الإداري لهذا النظام الذي يتكون من المجالس المحلية بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية.(1)

أولا: تعريف الإدارة المحلية

(1)– عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي، **الإدارة المحلية: دراسة مقارنة**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص18-19.

فهناك من يعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وتمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية.

وقد ظهرت الحكومة المحلية كواقع تنظيمي قانوني منذ زمن بعيد ولكنها أصبحت واقعا معروفا بظهور النظم الديمقراطية الحديثة.[1]

كما عرف البعض الآخر من المتخصصين البريطانيين نظام الحكم المحلي بأنه (حكم ذاتي محلي فيها يتعلق بنطاق الإدارة فقط دون التشريع)، وهذا التعريف كما هو ظاهر تعريف محلي يستهدف النطاق والمجال ولكنه ليس تعريفا جامعا أو محكم، كما هو ليس بالتعريف الفني الدقيق فهو بالرغم من انطباقه على نظام الحكم المحلي السائد في الدول الموحدة فهو لا يصلح لتعريف نظم الحكم السائدة في الدول الفدرالية أو الاتحادية كالولايات الأمريكية والاتحاد السوفياتي ويوغسلافيا وسويسرا وكندا.[2]

ويعرفها علماء السياسة: على أنها الأجهزة والمجالس المحلية التي تمكن المنتخبين على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار.[3]

ثانيا: الحكم المحلي

هو الحكم الذي تتنازل فيه الحكومة المركزية عن صلاحيات واسعة، واختصاصات كبيرة للمجالس المحلية المنتخبة التي تتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية في ممارسة اختصاصاتها مقارنة بالإدارة المحلية في ظل سيادة الدولة.[4]

ثالثا: التمييز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي

---

(1)– عبد النور ناجي، "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية"، **مجلة دفاتر السياسة والقانون**، العدد 01، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2009، ص153.

(2)– عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي، **مرجع سابق الذكر**، ص19.

(3)– **نشأة وتطور الجماعات المحلية في الجزائر**،
http://www.alarabi1.com /27/12/2010/12:00 .Am

(4)- عبد النور ناجي، **مرجع سابق الذكر**، ص153.

تتباين الآراء حول أسس التفرقة بين الحكم المحلي والإدارة المحلية وسنعرض فيما يلي هذه الآراء

1- يرى فريق من الفقهاء أن الفارق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي هو أن الأولى تشير إلى أسلوب معين من أساليب اللامركزية الإدارية، بينما تشير الثانية إلى أسلوب معين من أساليب اللامركزية السياسية، إن اختصاصات اللامركزية الإدارية تنفيذية فقط، ولا ترتبط بشكل الدولة أو وحدتها السياسية، حيث قد توجد في الدولة البسيطة والمركبة بينما اللامركزية السياسية حيث توزع حقوق السيادة بين دولة الاتحاد والوحدات الأخرى المكونة لها والتي تمتلك سلطات قضائية وتشريعية وتنفيذية وفق دستور الاتحاد.

ويبدو أن هذا الفريق يفرق بين مفهوم الإدارة المحلية والحكم المحلي على أساس المدلول اللغوي للاصطلاحين (إدارة) و(حكم)، وعلى هذا الأساس فإن الحكم المحلي لا يوجد في إطار هذا المعنى إلا في الدول الفدرالية، أما نظام الإدارة المحلية فقد يوجد في بعض الدول البسيطة.

ويقتصر أصحاب هذا الرأي اصطلاح (الإدارة المحلية) على الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع بشخصية اعتبارية وتمثلها مجالس منتخبة من أبنائها أو في غالبيتهم على الأقل لإدارة مصالحها المحلية –كلها أو بعضها- تحت إشراف ورقابة السلطات المركزية.

2- يرى الفريق الثاني أن الإدارة المحلية تشكل خطوة أولى على الطريق نحو الحكم المحلي، وهي بالتالي تشكل جزءا من نظام الحكم لا يمكن فصله.[1]

ويؤكد هذا الفريق أن الإدارة المحلية تشكل الإدارة الفعالة لتطوير المجتمع المحلي، يتضمن وجود إدارة محلية كأمر حتمي والإدارة المحلية تعتبر مرحلة أولى من خطط طويلة المدى لتحقيق الحكم المحلي وهذا ما يمكن الاستفادة منه في وضع إستراتيجية ناجحة في الدول النامية التي تستطيع أن تطبق نظاما متقدما للحكم مرة واحدة نظرا لظروفها الاجتماعية المتخلفة وخاصة في مناطق الريف.

ويوجد رأي آخر يرى أن هذه التفرقة لا تمثل حقيقة علمية أو عملية إذ أن التفرقة تقوم على أساس الدرجة والمدى وليس إلى الطبيعة والجوهر.[1]

---

[1]- محمد بن إبراهيم التويجري، **البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص113.

وانطلاقا من هذا فإن البعض رأى أن الإدارة المحلية ينبغي أن تتمتع بقدر محدود من السلطات والاختصاصات تم تطويرها لتصبح حكما محليا، كما يرى البعض الآخر أن التمييز بين نظام الحكم المحلي والإدارة المحلية يقوم على أساس قدر الاستقلال التي تتمتع به كل منهما فتجده بالإدارة الحلية أقل منه بالحكم المحلي.

3- ثمة فريق ثالث يرى أن اصطلاحي (الإدارة المحلية) و(الحكم المحلي) مترادفين بمعنى أن لهما مدلولا واحدا وأنهما يشيران إلى أسلوب واحد من أساليب الإدارة، يتباين تطبيقه من دولة إلى أخرى، بل من منطقة إلى أخرى داخل الدولة الواحدة، ومن ثم لا يوجد مبرر لهذا التمييز بين نظام محلي وآخر على أساس التسمية أو المدلول اللغوي للألفاظ أو الاختلاف في مدى درجة الاختصاصات والصلاحيات أو الرقابة أو التمثيل والمشاركة الشعبية.

رابعا: أهمية الإدارة المحلية

ليست الإدارة المحلية أو نظام الحكم المحلي ابتكارا حديثا للإنسان، بل أنه نظام لازم البشرية منذ أقدم العصور حتى الآن، إذ الملاحظ تاريخيا أن القوى الصغيرة نشأت قبل أن تنشىء الدولة، أو قبل أن يتبلور مفهوم الدولة في الوقت الحاضر وكانت هذه القوى والمدن الصغيرة تجتمع بين حين وآخر – اجتماع أفرادها- لإدارة شؤونهم وحل مشاكلهم، وكان هذا خير دليل لتطبيق الديمقراطية المباشرة بين أفراد المجتمع الواحد ولذلك فإن الحكم المحلي يعد الأصل والمنبع الذي استحدثت منه الدول الحديثة النظام، بل والتفكير الديمقراطي ومبدأ السيادة الشعبية بمفهومها الحديث، بل والملاحظ أن هذه الدول أخذت منه أساس وجودها ونشأتها وحدود وظيفتها التي قامت من أجلها.

يؤكد العديد من الكتّاب بأن الإدارة المحلية خير تطبيق لما يسمى بمبدأ الديمقراطية في الإدارة على اعتبار أنه التعبير السليم عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية، كما أنه نظام يضمن الحريات، ويتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة الشعب أو ممثليه في أمورهم وحل مشاكلهم، إضافة إلى أن وجود المجالس المنتخبة تشبه إلى حد كبير وجود البرلمان أو المجلس الوطني في العاصمة، والذي يمثل جميع الأقاليم في الدولة، وأن وجودهما (المجلس المحلي والمجلس الوطني) في الدولة

---

(1)– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص114.

ستهدفان غاية واحدة تلك هي تنظيم حياة المواطنين كله على نحو يحقق للحكوميين أكبر قسط من الحرية والرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي.[1]

خامسا: العوامل البيئية المؤثرة في الإدارة المحلية

مما لاشك فيه أن نظم الحكم المحلي تتباين من دولة لأخرى، كما قد تتباين في إطار الدولة الواحدة من مرحلة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى أن الحكم المحلي نظام فرعي للنظام السياسي الذي بدوره نظام فرعي للنظام الاجتماعي ، ومن ثم فإنه يتأثر بالعوامل السياسية والاجتماعية والتاريخية والثقافية التي يوجد فيها.

وتساعد دراسة بيئة الحكم المحلي أو ما اصطلح على تسميته ب"إيكولوجية الإدارة المحلية" "Ecology" في تحليل الدور الذي تقوم به الوحدات المحلية، وفي المقارنة بين هذه الوحدات وبعضها البعض.

1-العوامل الجغرافية والطبيعية:

تعتبر الظروف الجغرافية ووسائل المواصلات من العوامل المؤثرة على الحكم المحلي، وتحديد بنائه التنظيمي وتشكيلاته وتحديد الحدود الإدارية لوحداته، فالانعزال الجغرافي يؤثر على العلاقة بين العاصمة والمناطق الأخرى البعيدة عنها، نتيجة لضعف الاتصال بين المستوى المركزي والمستويات الأخرى الإقليمية والمحلية.

أ-مساحة الدولة:

مما لاشك فيه أن الحكم المحلي يتأثر بمساحة الدولة التي يطبق فيها.

ب-تضاريس الدولة:

تؤثر تضاريس الدولة على الحكم المحلي المطبق فيها، فالحكم المحلي الذي يطبق في المناطق الصحراوية والجبلة يختلف عن ذلك الذي يطبق في السهول ووديان الأنهار لاختلاف طبيعة السكان وتباين وسائل معيشتهم، ففي المناطق الصحراوية تسود أنماط الإدارة التقليدية وكذلك بالمناطق

---

[1]- عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي، **مرجع سابق الذكر**، ص17.

الجبلية، وعلى العكس من ذلك فإن انبساط إقليم الدولة وخلوه من العوائق الطبيعية وسهولة الاتصال بين أجزائه قد يسهل للحكومة المركزية التدخل في شؤون الوحدات المحلية.[1]

ج-الموقع:

لقد أكدت بعض الدراسات الميدانية أهمية الموقع في نجاح الوحدة المحلية في تحقيق التنمية بالمقارنة بوحدات محلية أخرى لا تتمتع بنفس الموقع، فنجاح السلطة المحلية - على الأقل جزء منه- هو وظيفة الموقع الذي هو محدد مهم للإمكانيات الاقتصادية وقاعدة أساسية للدخل والإيرادات ومع هذا فالموقع ليس شرطا كافيا للنجاح، حيث إن هناك وحدات محلية كثيرة في مناطق ذات إمكانيات عالية في دول عديدة، ولكنها ليست فعالة جدا في تعبئة واستخدام الموارد.

2-العوامل التاريخية:

كثيرا ما نسمع عن الحكم المحلي في دولة ما يرتبط بتاريخ هذه الدولة وأنه جزء لا يتجزأ منه وأن حقوق المجتمعات المحلية في حكم نفسها بنفسها هي مكاسب حصلت عليها هذه المجتمعات عبر التاريخ السياسي الطويل للدولة، وهو ما يمكن أن يكون سندا لهذه المجتمعات في مقاومة أية حركة إصلاح أو تطوير للحكم المحلي.

وتتمثل العوامل التاريخية التي تؤثر في الحكم المحلي فيما يلي:

أ-أسلوب نشأة الدولة:

يؤثر أسلوب نشأة الدولة في خصائص نظام الحكم المحلي، ففي حالة نشأة الدولة من اتحاد عدد من الأقاليم، ذات الخصائص المتمايزة، فإن الحكم هنا يعكس خصائص هذه الأقاليم من حيث البناء التنظيمي وأسلوب تشكيل المجالس المحلية، أما في حالة انفصال أحد أقاليم الدولة لتكوين دولة مستقلة، فإن الحكم المحلي لهذا الإقليم يعكس مثيله في الدولة الأم، والمثال على ذلك الحكم المحلي في

---

[1]- سمير محمد عبد الوهاب، **الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص26.

جمهورية ايرلندا الذي يعكس الكثير من خصائص الحكم المحلي الانجليزي، كما يعكس الحكم المحلي في بنغلاديش السمات الأساسية لمثيله الباكستاني.[1]

ب-الاستعمار:

لقد كان للاستعمار تأثير كبير على نظام الحكم المحلي للدول التي استعمرت فنظام الحكم المحلي الألماني قد تأثر في بادئ الأمر بالحكم المحلي في كل من فرنسا والولايات المتحدة وبريطانيا، كما تأثر الحكم المحلي الياباني بنظام الحكم المحلي الروسي الذي كان يعطي للمحليات صلاحيات بسيطة وبعد الحرب العالمية الثانية، تأثر نظام الحكم المحلي الياباني بالحكم المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية التي احتلت البلاد بعد الحرب لفترة قصيرة، وإن كانت الوحدات المحلية اليابانية لم تفقد علاقاتها مع الحكومة المركزية، فالعمدة أو الحاكم ليس مسؤولا فقط أمام المجلس المحلي، بل أيضا أمام الحكومة المركزية.

وبالنسبة للدول النامية، فقد كانت أكثر تأثرا بالحكم المحلي الفرنسي أو البريطاني، فنظم الحكم المحلي في دول المغرب العربي قد تأثرت بنظام الحكم المحلي في فرنسا، الذي لم يكن له تأثير على المستعمرات الفرنسية السابقة فقط، بل كان له تأثير أيضا على دول أخرى، ويرجع ذلك إلى ميل هذه الدول إلى الحكم المركزي أو عدم التركيز الإداري، وإلى تفضيل بريطانيا لمستعمراتها الحكم المحلي الفرنسي، حتى تحكم قبضتها على هذه المستعمرات من خلال ممثليها في الأقاليم.

ج-أسلوب نشأة نظام الحكم المحلي:

يتأثر الحكم المحلي بأسلوب نشأته ومراحل تطوره، فالحكم المحلي الذي وجد قبل نشأة الحكومة المركزية -كما في الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا- يكون أكثر استقرارا وتمتعا بالاختصاصات والسلطات من الحكم المحلي الذي ينشأ بقانون، ويرجع ذلك إلى صعوبة إدخال تعديلات جوهرية عليه (بسبب تغلغله في ضمير الشعب) في حين أنه قد يسهل إدخال مثل هذا التعديل على الحكم المحلي الذي ينشأ عن طريق القانون.[1]

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص27.

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص28.

3-العوامل الاجتماعية والثقافية:

يتأثر الحكم المحلي بالعوامل الاجتماعية والثقافية الآتية:

أ-النمو الحضري:

يتأثر الحكم المحلي بالنمو الحضري، فارتفاع معدل الهجرة من الريف إلى المدن، ومن ثم تضخم أحجام الأخيرة وتكدسها بالسكان، يؤثر على الحضر والريف معا، فهو من ناحية، يؤدي إلى زيادة المشاكل في الحضر وانتشار المناطق العشوائية، كما يؤدي من ناحية أخرى إلى حرمان المناطق الريفية من الكفاءات التي تكون في أشد الحاجة إليها.

ب-الزيادة السكانية:

يظهر تأثير الزيادة السكانية على الحكم المحلي، من خلال معدلات النمو الطبيعي للسكان والتركيب العمري لهم، فانخفاض معدل النمو الطبيعي يؤدي إلى انخفاض حجم العائلة نسبيا، ومن ثم انخفاض عبء الإعالة، وارتفاع مستوى المعيشة، ويعني ذلك بالنسبة للحكم المحلي الحد من الإنفاق المحلي، نظرا لانخفاض معدلات نمو الخدمات التي تؤديها السلطة المحلية، ويعني أيضا إتاحة الفرصة للسلطات المحلية للتوسيع في خدمات الرفاهية.

ج-التأثر بثقافات الدول الأخرى:

يتأثر الحكم المحلي بالعوامل الثقافية، فانتشار ثقافة دولة ما خارج حدودها، يصاحبه في الغالب انتشار نظام هذه الدولة، والمثال على ذلك هو أن الحكم المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية يعكس الكثير من خصائص الحكم المحلي في بريطانيا، نظرا لانتقال الثقافة الانجليزية مع المهاجرين البريطانيين الأوائل الذين استوطنوا هذه البلاد، وطبقوا فيها نظام حكم محلي قريب الشبه بالحكم المحلي الانجليزي قبل استعمار انجلترا لأمريكا، كذلك يعكس الحكم المحلي في جمهورية ليبيريا السمات الأساسية للحكم المحلي الأمريكي، بسبب انتقال الثقافة الأمريكية مع الزنوج الذين استوطنوا ليبيريا.[1]

[1]- نفس المرجع السابق الذكر، ص 30.

4-العوامل السياسية:

إن الحكم المحلي ، باعتباره نظاما فرعيا للنظام السياسي، يتأثر بالعوامل السياسية خاصة الاستقرار السياسي، والقيم والمبادئ السياسية .

فالاستقرار السياسي لدولة، يعمل على إتاحة الفرصة للوحدات المحلية للتمتع بالمزيد من السلطات والاختصاصات، حيث لا يكون هناك ما تخشاه الحكومة المركزية، وعلى العكس من ذلك يشجع عدم الاستقرار السياسي الحكومة المركزية على عدم التوسع في سلطات الوحدة المحلية، ولذلك يمكن القول إن الحكم المحلي القوي لا يوجد إلا في ظل حكومة مركزية قوية.

5-العوامل الاقتصادية:

مما لاشك فيه أن صفة "المحلية" التي تتسم بها الوحدة المحلية تتوقف على طبيعة الاقتصاد المحلي، فالمدينة تختلف عن القرية، كما أن المدينة الصغيرة تختلف عن المدينة الكبيرة، وكذلك الأمر بالنسبة للتباين بين المدينة التجارية، والمدينة الصناعية...الخ.

وهذه الاختلافات لها تأثيرها على الثقافة السياسية للأفراد، كما أن ظروف وتركيبة الاقتصاد المحلي تحدد مدى قدرة الوحدات المحلية على القيام بدورها وتقديم الخدمات للمواطنين والسكان المحليين، بالإضافة إلى ما سبق، فإن طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة تنعكس على نظام الحكم المحلي فيها، ففي الفترة التي اتسمت بالمزيد من تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، كان للوحدات المحلية دور كبير في إنتاج السلع، وتقديم الخدمات للمواطنين وفي عملية التنمية، ولكن في ظل التوجه العالمي إلى اقتصاد السوق وتبني سياسات الإصلاح الاقتصادي حدث تحول في دور الدولة والوحدات المحلية، فلم تعد الوحدات المحلية مسؤولة عن عملية التقديم المباشر للخدمات، بل أصبح في إمكانها التعاقد على هذه الخدمات أو بعضها مع القطاع الخاص، وفي الدول العربية خاصة النفطية، نجد أن الاعتماد على النفط قد أثر على مصادر التمويل المحلي، حيث إن الوحدات المحلية في هذه الدول تعتمد على التحويلات المركزية بنسب تقترب من مائة في المائة.

ويتبين مما سبق أن نظام الحكم المحلي هو وليد العديد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية ، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.[1]

سادسا: مميزات الإدارة المحلية

1-**الاستقلالية القانونية:** من خلالها تتمتع الهيئات المحلية بأجهزتها وقوانينها، التي تحدد مجالات تدخلها وتكسبها حق الامتلاك لحقوق أخرى بالمقابل تحملها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات.

2-**الاستقلالية المالية:** بموجبها تتمتع الهيئات المحلية بحق الحصول على مواردها المالية واستعمالها لتحقيق التنمية المحلية وممارسة وظائفها.

سابعا: الأسباب الداعية للأخذ بنظام الإدارة المحلية

من أهم الأسباب التي أدت إلى تجسيد الإدارة المحلية على أرض الواقع نجد:

1-تزايد مهام الدولة نظرا لتزايد نشاطات الدولة خاصة كبيرة المساحة منها.

2-التفاوت فيما بين أجزاء إقليم الدولة الواحدة، فهناك أقاليم ذات تركز سكاني ومدن أخرى عدد سكانها قليل.

3-محاولة لتجسيد الديمقراطية.[2]

المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر

يعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر من أقدم النظم المحلية، إذ يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني في بداية القرن السادس عشر (1516م).

أولا: نشأة الإدارة المحلية في الجزائر

أ-نظام البايلك في العهد العثماني بالجزائر:

---

(1)- نفس المرجع السابق الذكر، ص 30-31.

(2)– نشأة وتطور الجماعات المحلية في الجزائر،

http://www.alarabi1.com/27/12/2010/12:00. Am

حيث قسمت البلاد من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق (البايليك) وهي دار السلطان أي العاصمة وضواحيها، بايليك التيطري، وعاصمته المدية، بايليك الغرب وعاصمته وهران، أما بايليك الشرق وعاصمته قسنطينة.

يتكون البايليك من تنظيمات إقليمية إدارية أخرى أقل حجما من الأولى وهي: البلدة (البلدية)، المنطقة، الوطن، كما يتكون البايليك من عدة مستويات وهي: الباي، ديوان الباي، المجلس الاستشاري، المصالح الإدارية بالبايليك، تمثلت صلاحيات واختصاصات الباي في المحافظة على النظام والأمن العموميين والحيلولة دون انتفاضة السكان المحليين والسهر على جباية الضرائب.

بعد سقوط الدولة العثمانية خضعت الجزائر للاحتلال الفرنسي عام 1830، فظهرت المقاومة الشعبية الوطنية بقيادة الأمير عبد القادر، الذي تم اختياره كرئيس للدولة الجزائرية في 27 نوفمبر 1832، ولم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي (الأمير كرئيس للدولة)، مجلس الحكومة، المجلس الاستشاري (السلطة التشريعية، السلطة القضائية)، بل امتد إلى المؤسسات المحلية بحيث نظمت على غرار الهيئات المركزية، وبنفس القواعد، وتم تفويض خلفاء الأمير بالولايات بسلطات كبيرة، بحيث توسعت اللامركزية إلى مدى بعيد، الأمر الذي أثار نقاشا واسعا حول طبيعة الحكم المحلي، هل هو من نوع اللامركزية أم هو حكم فيدرالي؟

قسمت البلاد إلى ثمانية ولايات، وعلى رأس كل ولاية خليفة، يعتبر ممثل الدولة وخليفة الأمير، هذا إلى جانب الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشورى الولائي.

ب–نظام المجالس المحلية أثناء فترة الاحتلال الفرنسي:

اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائر سياسات متعددة، فلقد كانت تلجأ إلى الاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا تلجأ إلى الاستفادة من النظم التي كانت سائدة.[1]

ففي المرحلة الأولى 1830–1887، قسمت الجزائر إلى ثلاث أقاليم:

أقاليم مدنية: يقيم فيها الأوروبيون، وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا.

(1)– عبد النور ناجي ، **مرجع سابق الذكر**، ص154.

مناطق عسكرية: يسكنها الجزائريون، وتخضع للإدارة العسكرية.

المناطق المختلطة: وتحتوي على العنصر الأوروبي، وعدد قليل من السكان الجزائريين تخضع الأوروبي للإدارة المدنية والجزائري للإدارة العسكرية، وقد أنشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية، بهدف تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.

في المرحلة الثانية: اعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة، وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس ولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات، حسب تواجد العنصر الأوروبي.

القسم الأوروبي: في الشمال حيث يتركز العنصر الأوروبي، أقيمت مجالس بلدية ذات صلاحيات كاملة كما هو في فرنسا بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية.

القسم الثاني: وضم البلديات المختلطة: ولقد وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيون وترتكز إدارة البلدية على هيئتين وهما: المتصرف والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم واللجنة البلدية: يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين.

القسم الثالث: وضم البلديات الأهلية: ولقد تواجدت في مناطق الجنوب (الصحراء)، وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري.

يلاحظ أن نشوء وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية بالجزائر تتحكم فيه عدة عوامل منها التغييرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الاستيطان والضغوط الممارسة من طرف المعمرين، ورد فعل المقاومة الجزائرية.(1)

أما من حيث دور البلديات، فإنها لم تقم بأي دور لخدمة مصالح الشعب الجزائري بل كانت أداة إدارية فقط، تسعى لتلبية مصالح الأقلية الأوروبية.

ج-نظام المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية:

فكر قادة الثورة بعد عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1954، في عقد مؤتمر الصومام سنة1956 لتنظيم وهيكلة الثورة، ومن القرارات الهامة التي جاء بهذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي

(1)- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص154.

للبلاد، وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ستة ولايات وبدورها الولاية، قسمت إلى مناطق والمناطق إلى نواح والنواحي إلى قسمات، وبذلك تجسد السلطة المحلية[1] تأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والإخبار، وهو مؤطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية أما المجالس الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش وجبهة التحرير الوطني، لقد غطت المجالس الشعبية البلدية أثناء الثورة كل الأرياف والقرى، أصبحت تسيرها هيئة جماعية منتخبة يقودها رئيس يسمى شيخ البلدية يساعده مجلس بلدي، تنوعت اختصاصات المجلس الشعبي البلدي من الإشراف على التعليم، ومحو الأمية، والشؤون الدينية إلى الشؤون المالية، وأصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الاستعمارية.

د–نظام المجالس المحلية في الجزائر بعد الاستقلال :

عاشت الجزائر غداة الاستقلال حالة فراغ إداري، بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية ورثت البلديات العديد من المشاكل الاجتماعية والثقافية والأمراض والفقر والجهل والأمية نتيجة السياسة الاستدمارية. [2]

ولتجاوز هذه الوضعية، عمدت السلطات العامة إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري، فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات عن طريق دمج عدة بلديات لإمكانية إدارتها وتسييرها، فأصبح بذلك عدد البلديات 687 بلدية، بعدما كان 1500 بلدية، أما على مستوى التأطير تم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإدارية.

أما الإصلاح في المجال التشريعي، فقد كرسه دستور 1963م حيث اعتبر البلدية أساسا للمجموعة من الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية كما هو وارد بالمادة (09) منه، وهو التوجه نفسه الذي أكده ميثاق الجزائر لسنة 1964 "ضرورة إعادة الجماعات المحلية سلطات تتطلب

---

[1]– بوحوش عمار، **التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962**، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1997، ص394.
[2]– عبد النور ناجي، **مرجع سابق الذكر**، ص155.

مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد، ثم صدر أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر 24/67 الصادر في 18 جانفي 1967، والمتضمن قانون البلدية، ثم صدور الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن لقانون الولاية، وبموجبها أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية.

اعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر، وخاصة البلدية، ومنذ 1967، حجر الزاوية في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري.

من مظاهر التحول الديمقراطي في الجزائر هو تبني مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التعددي لتمثيل الإدارة الشعبية على المستوى المحلي، وتماشيا مع الإصلاحات السياسية والإدارية، جاء القانون البلدي رقم (08/90) ، وقانون الولاية رقم (09/90) ليحدد مسارا جديدا في التنظيم الإداري المحلي.

ثانيا: مستويات الإدارة المحلية

يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة مستويات رئيسية هي: الولايات، الدوائر والبلديات، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر، والدائرة من عدد من البلديات، تشكل الدائرة وسيط إداري بين البلدات والولاية لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية، بل هي مجرد قسم، وفرع إداري تابع ومساعد للولاية، الهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها مجلس منتخب هو تقريب الإدارة من المواطن، تدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة.[1]

ثالثا: تشكيل وإدارة وتسيير المجالس البلدية في الجزائر

أ–تعريف البلدية: البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا، وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم (08/90) المؤرخ في 17 أفريل 1990، المتعلق بقانون البلدية كما يلي:

---

(1)- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص155.

"البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها "الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية"، لقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للبلدية باعتبارها قاعدة لامركزية، وهذا ما ورد في المادة (09) من دستور 1963 والمادة (36) من دستور 1976، والمادة (15) من دستور 1989، والمادة (15) من دستور 1996، ويتواجد على مستوى التراب الوطني الجزائري 1541 بلدية.[1]

ب-تشكيل المجالس البلدية:لقد نص قانون البلدية رقم 08/90 على كيفية تشكيل المجالس الشعبية البلدية والهيئات والأجهزة التي تعمل على تسييرها. يسير ويدير البلدية جهاز إداري يتألف من هيئتين هما: المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية المتمثلة أساسا في رئيس المجلس الشعبي البلدي.

يتشكل المجلس الشعبي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب الاقتراع العام السري، وذلك لمدة خمس سنوات، ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي بحسب التعداد السكاني للبلدية وفقا لما يلي:

- أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة (7).
- أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10.000 و20.000 نسمة (9).
- أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.0001 و 50.000 نسمة (11).
- أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.0001 و 100.000 نسمة (15).
- عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها بين100.0001 و200.000 نسمة (23).
- عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200.000 نسمة.(33)

هذا ويجدر التنبيه أن قانون 1990 لم يعطي أولوية لأي فئة من فئات المجتمع، وغيرها وهذا خلافا للمرحلة السابقة حيث كانت الأولوية معترف بها رسميا لفئة العمال والفلاحين والمثقفين.

بالنسبة للانتخابات البلدية أبعد المشرع طوائف معينة وحرمها من حق الترشح لانتخابات المجلس الشعبي البلدي، وهذا بغرض سد الطريق أمامها حتى لا تسيء استعمال نفوذها لربح المعركة

---

[1]– نفس المرجع السابق الذكر، ص156.

الانتخابية، وقد تم حصر هذه الطوائف ي المادة 98 من قانون الانتخابات وهي " الولاة، رؤساء الدوائر، الكتاب العاملون للولايات، أعضاء المجالس التنفيذية للولايات، القضاة، أعضاء المجلس الشعبي الوطني، موظفو أسلاك الأمن، محاسبو الأموال البلدية، مسؤولو المصالح البلدية.[(1)]

ومن هنا فإن مجال الترشح مكفول لكن من استوفى الشروط القانونية وهي:

-السن 25 سنة كاملة.

-أداء الخدمة الوطنية أو الإعفاء منها.

-أن لا كون المترشح ضمن أحد حالات التنافي.

-أن يكون المترشح تحت رعاية حزب أو أن يرفق ترشيحه بالعدد اللازم من التوقيعات (150 ناخب إلى 1000).

توزع المقاعد بعد العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة مع تطبيق مبدأ البقاء للأقوى، حسب ذات الكيفية المشار إليها سابقا بالنسبة لتوزيع المقاعد على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

ج-صلاحيات المجلس الشعبي البلدي:

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة.

يحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية، وهي الصلاحيات التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي من خلال المداولات.

وهذا الأخير يمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم لعل أهمها في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز، والمجال الاجتماعي كالصحة، التشغيل، السكن، في المجال الاقتصادي....الخ

---

(1)– عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، الجزائر: دار الريحانة، د. س. ن، ص 130-132.

ومما تقدم يتضح لنا أن البلدية كقاعدة للامركزية مهامها كبيرة ومتنوعة، وذات صلة وثيقة بالجمهور، أما إمكاناتها المالية خاصة في المدة الأخيرة عرفت انخفاضا كبيرا أثر سلبا على دور ونطاق خدماتها.[1]

يعقد المجلس البلدي لتسيير أعماله أربعة دورات عادية في السنة، دورة كل ثلاثة أشهر ودورات غير عادية كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو من الوالي وتتخذ القرارات والتوصيات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس عند تساوي الأصوات.

يمكن للمواطنين حضور الجلسات والإطلاع على محاضر المداولات أو أخذ نسخة منها.

بغرض تمكين المجالس الشعبية البلدية من أداء مهامها أجازت المادة (24) من قانون البلدية للمجلس إنشاء لجان دائمة (لجنة الاقتصاد، لجنة التهيئة العمرانية والتعمير، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية)، ولجان مؤقتة تتولى القيام بمهام يحددها المجلس كمهمة التحقيق في أمر معين يخص مؤسسة البلدية أو أي تجاوزات على مستوى مصلحة تابعة للبلدية.[2]

رابعا: الولاية في الجزائر

1-تعريف الولاية:

عرفت المادة الأولى من القانون 9/90 الولاية بأنها "جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، وقد عرفتها المادة الأولى من قانون 1969: "الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ..." وتحدث الولاية طبقا للقانون الحالي أو القديم بموجب قانون بالنظر لأهميتها، وهذا ويجدر التنبيه أن الولاية أساس دستوري، فمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر الولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية.[1]

---

(1)– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 132-140.

(2)– عبد النور ناجي، **مرجع سابق الذكر**، ص156.

(1)– عمار بوضياف، **مرجع سابق الذكر**، ص 111.

الإطار الإقليمي للجماعات المحلية: يستهدف هذا القانون تحديد الإطار الإقليمي الجديد للولايات طبقا للمبادئ اللامركزية ويتكون التنظيم الإقليمي الجديد من 48 ولاية و1540 بلدية قانون 84/09 المؤرخ في 04 فيفري 1984"[(2)]

أ-مراحل إنشاء الولاية:

تمر عملية إنشاء الولاية بشكل جزئي أو إنشاء نظام الولاية ككل بثلاث مراحل أساسية هي:

1-مرحلة التقرير: وهي مرحلة انعقاد إدارة ونية السلطات العامة المختصة على إحداث وإنشاء الولاية، وذلك بعد إجراء الدراسات والمناقشات والمداولات اللازمة لاتخاذ قرار إنشاء الولاية.

2-مرحلة التحضير: وهي تنحصر في إعداد الوسائل القانونية والفنية والبشرية والمادية والإدارية اللازمة والضرورية لمرحلة تنفيذ قرار (القانون) إنشاء الولاية.

3-مرحلة التنفيذ: والمقصود بهذه المرحلة هو الدخول فعلا في حيز التطبيق وتحويل مرحلة التقرير إلى عمل وواقع مطبق يتولى إدارة الولاية، مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها والي.[(3)]

ب-خصائص الولاية:

خصائص نظام الولاية كمجموعة ووحدة إدارية لا مركزية في النظام الإداري، تمتاز الولاية كمجموعة إدارية لامركزية إقليمية بمجموعة من الخصائص والمميزات الذاتية منها:

أولا: أن الولاية هي وحدة إدارية لامركزية إقليمية وجغرافية، وليست مجموعة أو وحدة لامركزية فنية أو مصلحية أو مرفقية، فقد وجدت ومنحت الاستقلال والشخصية المعنوية، ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي أساسا وليس على أساس فني أو موضوعي.

[(2)]- بوداود عبد اليمين، **محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية**، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة مسيلة، 2006.

[(3)]- عمار عوابدي، **دروس في القانون الإداري**، ط3، قالمة، 1990، ص166-167.

ثانيا: تعد الولاية كوحدة ومجموعة إدارية لامركزية في النظام الإداري الجزائري حلقة وهمزة وصل بين أعمال السلطات المركزية في الدولة والولاية.

ثالثا: تمتاز الولاية باعتبارها مجموعة أو وحدة إدارية لامركزية في النظام الإداري الجزائري، بأنها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية وليست وحدة أو مجموعة لامركزية إدارية مطلقة، وذلك لأن أعضاء الهيئة وجهاز تسييرها وإدارتها لم يتم اختيارهم وانتقائهم كلهم بالانتخاب، وإنما يختار بعضهم بالانتخاب العام (الاقتراع) وهم أعضاء المجلس للولاية بينما يعين باقي الأعضاء و والي الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم وهم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية والوالي: يتولى إدارة الولاية مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها والي.[1]

ويؤكد صفة وطبيعة اللامركزية النسبية للولاية اشتراك الدولة باعتبارها وحدة إدارية مركزية في تحقيق وإنجاز المصالح المحلية للولاية وإشباع الحاجات المحلية لسكان الولاية وتشارك بذلك الولاية في أداء الخدمات اللازمة للمصلحة الجهوية لسكان الولاية "...الولاية ليست مجرد جماعة لامركزية تشكل أعمالها امتداد لأعمال البلدية وأعمال الدولة فحسب، بل هي أيضا دائرة إدارية تمكن الإدارات المركزية للدولة من تعكس عملها لخدمة المواطنين على الوجه الأكمل"

ج–هيئتا الولاية:

للولاية هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي، وهذا ما نصت عليه المادة الثانية من قانون 1990.

- أن المجلس الشعبي الولائي هو جهاز مداولة على مستوى الولاية، ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره والسهر على شؤونهم ورعاية مصالحه.
- **تشكيلة المجلس:**

---

[1]– بحث حول الإدارة المحلية/الجماعات المحلية،

http://www.dziwold.net/vb/archive/11/03/2010/19:30.pm

يتشكل المجلس من مجموعة المنتخبين تم اختيارهم وتزكيتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المترشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو المترشحين الأحرار، وعليه فإن المجلس يتشكل فقط من فئة المنتخبين.

عدد أعضاء المجلس: طبقا للمادة 99 من الأمر رقم 97-07، المؤرخ في 06 مارس المتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات، فإن عدد مقاعد المجلس الشعبي الولائي تكون بالشكل التالي:

-35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250000 نسمة.

-39 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 250001 و 650000 نسمة.

-43 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 650001 و 950000 نسمة.

-47 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 950001 و 1150000 نسمة.

-51 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها 1150001 و 1250000 نسمة.

-55 عضوا في الولايات التي يفوق عدد سكانها 1250000 نسمة.

وطبقا للتعداد السكاني المعلن عنه رسميا، فإن عدد المقاعد على المستوى الوطني موزعة كما يلي:

-12 مجلسا ولائيا يتكون من 35 عضوا.

-26 مجلسا ولائيا يتكون من 39 عضوا.

-8 مجالس تتكون من 43 عضوا.

-8 مجالس تتكون من 47 عضوا.

-مجلس واحد يتكون من 47 عضو. (1)

-مجلس واحد يتكون من 55 عضو.

وتبعا لما قدم، فإن أكثر من نصف عدد الولايات تتكون مجالسها من 39 عضو (26 ولاية)، كما أن العدد المعتمد للمقاعد هو نفسه المعمول به في قانون 1969.

د-التقسيم الإداري لسنة 1974:

(1)- عمار بوضياف، **مرجع سابق الذكر**، ص113-114.

أعطى هذا التقسيم الصادر بمقتضى أمر 02 جويلية 1974 "31 ولاية"، كبديل للتنظيم السابق (12 محافظة)، و704 بلدية، و160 دائرة، حيث كان يهدف هذا التقسيم إلى إيجاد التوازن الإقليمي والتقليل من حدة الفوارق بين بلديات الوطن، وذلك بتوسع وتكثيف الأنشطة الاقتصادية بإعطاء الولاية صلاحيات لتنمية مجالها في إطار حدودها الإدارية، وكان الهدف النظري من هذا التقسيم هو خلق بلديات متجانسة بحصرها في حدود ولايات تتمتع باكتفاء ذاتي في جميع الميادين، لكن الواقع التطبيقي أظهر عيوبا حالت دون ذلك.

هـ-التقسيم الإداري لسنة 1984:

جاء هذا التقسيم بمقتضى قانون 84-09 المؤرخ في 4 فيفري 1984، ليرفع من عدد الولايات بالقطر الجزائري إلى 48 ولاية، و1541 بلدية و742 دائرة.

وكان هذا التقسيم الجديد نتيجة الكثافة العمرانية، ونموها السريع، حيث ارتفع عدد المدن بكثرة لهذا أضيفت 837 بلدية جديدة للقضاء على المنافسة، وتنمية المدن المهمشة أما التناقضات التي ظهرت في هذا التنظيم الإداري للمجال الوطني تمثلت في عدم وجود تسلسل للمدن في ممارسة السيادة الإقليمية حيث أعطى لبعض المدن وظيفة القيادة الإدارية، وهي ذات حجم صغير، مقارنة مع مجالها الإداري الكبير، والعكس مدن كبيرة وظيفتها على مجال إداري صغير.[1]

وهذا في الواقع كان له علاقة بتطور التوزيع المجالي للسكان، وذلك من أجل تحسين الأداء الإداري لتسهيل تنمية المناطق المتخلفة، وتنظيم المجال، بفضل استقلالية تامة لصلاحية البلدية والولاية عن المركزية.

المطلب الثالث: واقع الإدارة المحلية في الجزائر

تمر نظم الوظيف العمومي في العالم بمراحل نظرية قائمة على أسس متكاملة ومتجانسة تتأثر في تطورها بمختلف الإفرازات التنموية على مستوى التطور الفكري والسلوك الاجتماعي لكل بلد باعتبار الإدارة العامة كائن اجتماعي، يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه.

---

[1]– التنظيم الإداري للجماعات المحلية،

http://www.7anw.com/anhor/7anwh/19/03/2011/10:00.Am

ولذلك ينفرد كل مجتمع بنظامه الخاص المرتبط بالمعتقدات الإيديولوجية والاجتماعية التي تتلائم وتحقيق ما يصبو إليه، وأن الدراسة المنسقة لكل حالة وطنية هي الوسيلة والوحيدة والمثلى التي تسمح برسم وتحديد وتوجيه النظام الأمثل للوظيف العمومي، حسب حاجيات تضبط، ومقتضيات تدرس وإمكانيات تحصر وفق أولويات تفرضها المسيرة التنموية للبلاد.

وقد عرف قطاع الوظيف العمومي في الجزائر مراحل عديدة منها: مرحلة ما قبل الاستقلال الممتدة من سنة 1830 إلى 1962، التي اتصفت بانعدام التوازن والاستقرار ضمن الأجهزة الإدارية التي كانت بمثابة أداة للتعبير عن طموحات المعمرين وتحقيق مصالحهم، إذ كان حق الدخول للوظيفة العمومية قاصرا على المعمرين والفئات الأوروبية المتواجدة في الجزائر بحكم الاستعمار، مما جعل الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال ترث عن الاستعمار منظومته القانونية والتنظيمية، وهذا ما جعلها تعاني من مشاكل جمة، ونتج عنها إدارة متخلفة تتصف بالسلبيات التالية:

أ- قلة التأطير البشري بسبب الفراغ المهول الذي خلفه ذهاب العديد من قدماء الموظفين، واستبدالهم بموظفين جزائريين تعوزهم الخبرة، وينقصهم التحضير لتولية مهام تسيير وتنظيم إدارة وهياكل حديثة. (1)

ب- انعدام التوازن بين مختلف الفئات العاملة، مما استوجب العمل على ضمان توازن مستمر ومحكم بهذا الصدد بغية جعل الإدارة العامة تساير بصفة مطردة عجلة التغيير التي تطرأ على الهياكل الاجتماعية والاقتصادية الوطنية، وربط سياسة الوظيف العمومي بحركة التجديد التي تكلفت ببناء الجهاز الإداري.

ج- نقص حاد في الموارد المالية لتسيير الموارد البشرية .

وما يلاحظ على دراسة موضوع تسيير الموارد البشرية في أية دولة يحظى بأهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنة أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى.

فالكثير من الدول قطعت أشواطا متقدمة في مجال تسيير مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات عملية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحاصلة بها.

(1) – السعيد مقدم، "قطاع الوظيف العمومي: تطوره ومآله"، **مجلة الإدارة**، الجزائر:مركز التوثيق والبحوث الإدارية، مجلد1، العدد1، 1991، ص19- 20.

أما في الجزائر التي تمر بمرحلة انتقالية من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق ومن عهد الحزب الواحد إلى عهد التعددية الحزبية فإن أغلب الملاحظين أجمعوا على أن الإدارة الجزائرية مازالت تسير بأنماط قديمة، وأنها المعرقل الأساسي في التنمية الوطنية، حيث أنها لا توفر المناخ الحسن لتأدية الموظفين مهامهم في الإدارة، كما أن خدماتها بعيدة عن النوعية المرجوة من طرف المواطنين، ففي حين تتعامل أغلب الإدارات العالمية مع مواطنيها على أنهم زبائن يجب إرضائهم من حيث النوعية والخدمة والآجال، والتكلفة، تبقى الإدارة الجزائرية تتبنى الفكر القديم، وتفرض بيروقراطية ثقيلة.

فالإدارة العصرية تطورت، فأصبح تسيير الموارد البشرية فيها يعتمد على أدوات التخطيط والبرمجة من خلال تحديد الأهداف وانتقاء أدوات التنبؤ والتقييم، كما أنها أصبحت تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف من خلال البحث عن التحفيز عكس ما كانت عليه وظيفة المستخدمين في الماضي التي كانت تأخذ بعين الاعتبار فقط الاعتبارات ذات الطابع الإداري والقانوني، استطاعت الإدارة العصرية أن تحقق الفعالية وأن تحسن مردودية موظفيها من خلال شتى أنواع التحفيز والتكوين وأنماط التقييم، والآن أصبح علم المناجمنت أو التسيير يدرس في جل الجامعات والمعاهد الحكومية لنتائجه المذهلة.[(1)]

في حين يبقى الوظيف العمومي في الجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، معتمدا على تسير كلاسيكي ممل لا يفتح آفاق لحياة مهنية جيدة، مما أدى إلى هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل، كما أن استمرار الوضع على حاله يهدد بشل جميع الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية، فالتغيير أمر حتمي لا مفر منه.

أولا: سمات الإدارة المحلية في الجزائر

-أهم ما ميز الوظيفة العمومية في الجزائر هو الخلط بين المناصب ذات الطابع المرتبط بمهام الدولة والمناصب ذات البعد السياسي، وعلى وجه الخصوص الخلط بين مهام الدولة ومهام الحزب.

– كما أن الموظف يستمد شرعيته من خلال تطبيق القوانين واللوائح بغض النظر عن تحقيق الفعالية فأصبحت الإدارة مقبرة للمواهب والمبادرات الفردية، وأداة تثبيط لكل محاولات التحسين والقبلية ومركزية القرار على حساب الكفاءات والمؤهلات.

بالإضافة إلى أنه يمكن تعداد ثلاث اختلالات أساسية في قطاع الوظيف العمومي:

(1)- تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00. pm

1-نقص في الكفاءات بسبب هجرة الأدمغة، وغياب آفاق لحياة مهنية محفزة، وكذا غياب معايير للانتقاء والالتحاق مما أدى إلى إقصاء الكفاءات من الالتحاق بالوظيفة العمومية .

2-وجود فائض من الفئات غير المؤهلة بسبب السياسة الاجتماعية للدولة في التوظيف.

3-قطاع لا يوفر حياة مهنية تتماشى مع نتائج ومستوى الموظف.(1)

فالجزائر موجودة في ثنائية معقدة من جهة هي مثقلة بالبيروقراطية وممارسات الماضي السلبية وطغيان الفساد الإداري ومن جهة أخرى ضرورة توفير الظروف الملائمة للانضمام إلى النظام الاقتصادي الجديد، وما يتطلبه من إدارة فعالة تعتمد على الأساليب الحديثة في تسيير مواردها البشرية.

فالمتمعن لكيفية تسيير الموارد البشرية في الجزائر يمكنه استخراج الملاحظات الآتية:

1- وظيفة المستخدمين في الجزائر تنحصر فقط في إدارة الموارد البشرية بالمفهوم التقليدي التعيين الانضباط، الترقية، إنهاء المهام، لا تصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية أو المناجمنت العمومي بالمفهوم الحديث من حيث التخطيط والمتابعة والتقييم والتعديل، حيث لا يمتلك الوظيف العمومي مخططات تسيير الحياة المهنية، مخططات التكوين، عوامل التحفيز، تقنيات حديثة للتقييم، أدوات التنبؤ لتجنب الفائض أو الناقص في ملء المناصب.

2- وظيفة المستخدمين في الجزائر تتميز بطابعها المركزي، وتقليص هامش الحركة للمسؤولين المحليين على جميع المستويات، كما تتميز بطابعها الشمولي، أي تطبيق نفس القاعدة القانونية على فئات مهنية مختلفة في قطاع الوظيف العمومي.

3- وظيفة المستخدمين تحقق شرعيتها في تطبيق القوانين واللوائح بغض النظر عن النجاعة، الفعالية فنجد أن أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية تحرص فقط على رقابة مدى مشروعية القرارات فقط ولا تهتم بالنتائج، كما أن الإدارات نفسها لا تمتلك مخطط سنوي في تسيير الموارد البشرية يحدد الأهداف والوسائل المتاحة لتحقيقها.

4- شريحة كبيرة من موظفي القطاع وهم موظفوا الإدارة المحلية، خاصة البلديات يعانون من تهميش مبالغ فيه، الحرمان من التكوين، غياب جسر بين الإدارة المحلية والمركزية في إطار حياتهم المهنية.

5- يعاني الوظيف العمومي من طغيان الفئات غير المؤهلة على حساب الفئات المؤهلة.

(1) - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00. pm

6- من حيث الهياكل والمرافق المكلفة بتسيير الموارد البشرية، فأحيانا تكون منعدمة، وفي حالة وجودها فإننا نجد مستوى التأطير ضعيف جدا، وأحيانا نجدها ممركزة بشكل يضعف روح المبادرة أو يلغيها بالنسبة للفروع الخارجية.

7-الموظفون المركزيون يستعملون بشكل واسع سلطة وشرعية الدولة لفرض قرارات وأوامر غير قابلة للنقاش على المستوى الأدنى بغض النظر على التكاليف، وبالتالي يأخذ الموظف سلوك الرجل السياسي هذه السلوكيات تمس كثيرا بمفهوم اللامركزية وإشراك الجميع في اتخاذ القرارات.

8-فيما يخص مديرية الوظيف العمومي التي لها الشأن الكبير في تسيير الحياة المهنية، فإنه من بين أهم مصالحها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي له دور استشاري وتوجيهي، هذا المجلس لم ينشأ إلى يومنا هذا. (1)

كما أن العلاقة بين مديرية الوظيف العمومي، وباقي الإدارات كانت دائما ممركزة، من حيث وجوب التأشيرة القبلية للوظيف العمومي في أي تسيير للحياة المهنية للموظف.

9- المتمعن في قانون البلدية والولاية يعرف أنهما مجموعتان تجسدان اللامركزية بامتلاكهما للشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، مما يعني امتلاك الموظفين لهما لنظام خاص.

في حين يتمتع موظفو البلديات بنظام خاص تجسيدا لنظام اللامركزية ينطبق على موظفي الولاية باقي نظام الإدارات العمومية.

10-نقص حاد في الموارد المالية لتسيير الموارد البشرية بصفة عادية وهذه بعض الحقائق المسجلة لسنة 1993.

أ- شكلت كتلة الأجور 66.84% من ميزانية التسيير للبلديات.

ب- 1159 بلدية من بين 1541 متواجدة تعاني من مشاكل مالية عويصة، وتلجأ لصندوق دعم الجماعات المحلية التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

ج- نسبة التأطير تقل عن 5% في بلديات الوطن.

د- الانعدام التام لمخططات التكوين على مستوى البلديات و 95% من موظفي البلديات لم يستفيدوا من أي تكوين في حياتهم المهنية.

(1) - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makoobblog.com/seach?/12/02/2011/04:00pm.

و- غياب الآليات لتحويل أو نقل الموظفين بين البلديات، وهذا لغياب جهاز يتولى تسيير حركة المستخدمين في البلديات.

11- زاد عدد الموظفين بين سنة 1985 و 1994 من 738790 موظف إلى 1211644 موظف، حيث أصبح عدد الموظفين يشكل 4/1 من مجموع اليد العاملة الذي يمثل 4.2 موظف لكل 100 ساكن، وهذا الرقم يظهر معقول بالمقارنة مع باقي الدول، لكن في حقيقة الأمر فإن نسبة الأعوان بدون تأهيل تصل إلى 37% في القطاع العمومي، وتفوق 70% من مجموع موظفي البلديات.[1]

70.0081963
21.8861973
605.7801983
1.155.3271993
تطور عدد الموظفين

وبالتالي الوظيف العمومي قد وظف بمعدل:

15000 عون بين عام 1963 و 1973.

35000 عون بين عام 1974 و1983.

55000 عون بين عام 1984 و1993.

كما انتقل عدد الأجانب بين 1963 إلى 1993 من 14414 موظف إلى 4419 موظف.

12-المؤهلات:

مستوى التأهيل يختلف بين الإدارات المركزية وباقي الإدارات، فيرتفع في الدوائر الوزارية وينخفض في الجماعات المحلية.

1- على المستوى الوطني: مستوى التأهيل 12% الفئات غير مؤهلة تشكل 37%.

2- على المستوى المركزي: مستوى التأهيل 17% الفئات غير مؤهلة تشكل 12%.

3- على المستوى الولائي: مستوى التأهيل 11.85% الفئات غير مؤهلة تشكل 55.94%.

4- على المستوى البلدي: مستوى التأهيل 4.78% الفئات غير مؤهلة تشكل 89.6%.

---

(1) - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotobblog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

13- يجمع الخبراء على أن الوظيفة العمومية في الجزائر لا تمتلك نظام لتسيير الحياة المهنية للموظفين ولا سياسة تكوينية قادرة على التكييف مع المعطيات الجديدة.

14- يغلب على نمط العمل في الوظيف العمومي الروتين، وهذا لغياب المحفزات، وكذا لغياب الأهداف، فالبروفسور أحمد رحماني يرى أن الإجابة على السؤال التالي برفع مستوى التحفيز لدى الموظفين.

كيف يمكن ترجمة المهام إلى أهداف بحيث يصبح هناك معنا للعمل؟[1]

15- لا توجد أي علاقة بين مردودية الموظف ونتائجه وحياته المهنية، حيث غالبا ما تكون ترقية الموظف مبنية على أساس علاقاته الشخصية، وكذا عوامل أخرى كالمحسوبية والرشوة والقبلية. فالموظف الجزائري الكفء الذي لا يمتلك شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل الإدارة ومن خارجها مصيره التهميش والجمود في حياته المهنية، ففي حين يستفيد الموظف في الإدارات العصرية من الترقية بعد خضوعه للتكوين وتقيم مردوديته ونتائجه وسلوكه، فتصبح الترقية أداة للتحفيز ومكافأة المجدين يستفيد الموظف الجزائري من الترقية بناء على ولائه السياسي وعلاقاته الاجتماعية من خارج وداخل الإدارة، مما أدى إلى ابتعاد الموظف الجزائري عن الاهتمام بالمردودية، وانصرف إلى الاهتمام بأمور أخرى لا تخدم الإدارة.

16- الأجور والعلاوات الممنوحة للموظف لا توفر له حياة كريمة فالشريحة الكبيرة من الموظفين يعيشون في درجة الفقر بسبب ضعف الراتب، مما أدى بهم إلى البحث عن مصادر رزق، تتعارض أحيانا مع طبيعة ما يسمى بمصالح الإدارة التابعين لها، فنلاحظ أن عدم التحفيز، وكثرة الغيابات هي السمة الرئيسية في قطاع الوظيف العمومي، والعلاج التأديبي الذي يتبعه أغلب المسؤولين لا يكفي إذا لم يتبع بالاهتمام بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف.[1]

---

[1]- تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،

http://www.makotobblog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

[1]- تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،

http://www.makotobblog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

17- تضخم العاملين في الإدارة العامة، وحتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في إسناد دور رئيسي له في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث أصبح قصور وضعف الإمكانيات التقنية والبشرية لهذا الجهاز تقف حائلا دون قدرته على النهوض بكفاءة بالمهام المنوطة به.

18- انتشار ظاهرة التسيب البشري، بحيث تبدو من الأسباب الرئيسية لعجز و قصور الإدارة وتعد بمثابة القاسم المشترك بين إدارات الدول النامية على حد سواء، فلقد أصبح يلاحظ انتشار أنواع معينة من السلوك بين الموظفين العاملين بالإدارة المحلية خصوصا، كعدم المسؤولية والتراخي في أداء الواجبات وإهمال العمل، والاتجار بالوظيفة والانتهازية ، والميل إلى استغلال الإدارة لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، والانحراف بالسلطة واستخدامها في غير مجالاتها، وتشويه القرارات الإدارية وعرقلة تنفيذها، وهذا من شأنه الإساءة والضرر بالمواطنين والمصلحة العامة ومما لاشك فيه أن استفحال هذه الظاهرة المرضية الخطيرة في إدارتنا سيعرض الموظف العام إلى نقد شديد من قبل المواطنين كما أنه سيؤدي إلى فقدان الثقة بالإدارة والموظف بالنسبة للمواطنين، وبدور الأجهزة الإدارية.[2]

19- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي، فمن ناحية يجب على الموظف أن يكرس جميع وقت عمله لخدمة الإدارة، لكن يبدو أن عددا كبيرا من الموظفين لا يتقيدون بالدوام الرسمي والأدهى من ذلك أن بعضهم لا يتقيدون إلا بمواعيد الانصراف والحضور، وهناك من الموظفين من يجمع مع عمله في الإدارة عملا إضافيا في القطاع الخاص أو في المهن الحرة (وقد انتشرت مؤخرا هذه الظاهرة بصورة مخيفة).

20- انعدام الطاعة التسلسلية، من المتعارف عليه أنه ووفقا لمبدأ التسلسل الهرمي والرتبوي، يجب على أي موظف إطاعة أوامر رؤسائه، والتي لا تتعارض مع القوانين، غير أن ما يسود بين الموظفين في مختلف مستوياتهم هو عدم الاكتراث لأوامر رؤسائهم، مما يخلق جوا من الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما ينعكس سلبا على حسن سير المرافق العامة وعلى مصالح المواطنين.

- عدم التزام الموظف بالنزاهة والاستقامة، إن التزام الموظف بالنزاهة يعني ضرورة معاملته لجميع المواطنين بشكل متساو وعادل، وعدم محاباة شخص أو مجموعة ما على شخص أو مجموعة أخرى غير أن ما هو سائد في إداراتنا يبدو عكس ذلك تماما، إذ أن الموظف لم يستطع تمثل فكرة الصالح العام والتمتع بالحاسة السياسية، واعتبار الوظيفة التي يشغلها هي تكليف مفروض عليه لخدمة جميع

---

[2]– علي غربي، وبلقاسم سلاطنية، وإسماعيل قيرة، **مرجع سابق الذكر**، ص 23-25.

المواطنين، بل على النقيض من ذلك فهو يتوهم أن الوظيفة العامة هي مجموعة من السلطات يزهو ويختال بها، ومما ساهم في تكريس هذا الفهم الخاطئ جهل بعض الموظفين ووصولهم إلى الوظيفة بطرق غير موضوعية، الأمر الذي جعل هؤلاء الموظفين يستعملون سلطاتهم هذه لكيد المواطنين والتحايل عليهم، وبأن ما يقدمونه لهم من خدمات هو مجرد منحة ومنة منهم وفضل ويبدو أن الإدارة المحلية قد فشلت في نقل الصورة الصحيحة التي يتبين من خلالها كون الموظف العام خادما للشعب وليس سيدا له.

21- الإهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة، إن عدم التزام الموظف الحكومي بالمحافظة على كرامة وشرف الوظيفة، يبدو من خلال استغلال المنصب لقضاء المصالح الشخصية (فالكثير من المسؤولين في الإدارة العامة يكلفون عددا من مرؤوسيهم لمتابعة مشاريعهم الخاصة).[1]

ثانيا: نحو تفعيل دور الإدارة المحلية في الجزائر

إن تفعيل دور الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية في الجزائر، يجب أن تركز الجهود التنموية لتحقيق ذلك بإيجاد إدارة فعالة التي أصبحت في الوقت الحالي عاملا مهما في عملية التنمية الحضارية للدول، فلا يمكن تحقيق التنمية الإدارية إذا اتصفت الإدارة بالبيروقراطية والتعفن والرشوة والجمود وانعدام العدالة.

- إن الإدارة العمومية في الجزائر تفتقر لوجود قانون يحدد مهامها الدائمة ويجعلها في منآى عن التأويلات والدخول في المتاهات، والحد من تدخلات السياسي في الجانب التنظيمي والإجرائي للإدارة، إلا بقدر ما يقتضيه تنفيذ برنامج الحكومة لذا فإن الإدارة العمومية في بلادنا في حاجة إلى تزويدها بقانون من شأنه أن يزرع في الموظفين ولاسيما في الإطارات روح الثقة والأمان، ويضفي على الهياكل طابع الاستقرار، بمعنى أن يرفع من قيمة الوظيفة العمومية، ومن خلالها الموظف، باعتبارها قطاعا مفضلا ينبغي أن يعزز في دولة شعارها القانون والديمقراطية والتعددية من خلال تقوية دورها كسلطة عمومية وضمان سلطتها المعنوية، وديمومتها وتأهيلها للاضطلاع بمهامها وبمسؤولياتها كأداة قائمة على التخطيط والترشيد والعقلنة، بما يتفق والبعد الإنساني للمصلحة العامة.
- إن نجاح ذلك مرهون بإعداد وضع نظام قادر على تجنيد الكفاءات وفي التحكم في مخطط صارم محكم للحياة المهنية يتميز بالجزاءات الإيجابية والسلبية قصد محاربة بعض الظواهر التي بدأت تغزوا

---

[1] – **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 26-29.

إداراتنا، منها لاسيما روح اللامبالاة، والبحث عن أسهل السبل للترقية في السلم المهني دون مراعاة للمعايير التقنية والعلمية التي يتطلبها شغل الوظائف العمومية، ومنها تكوين الإنسان تكوينا مستمرا ومتجددا لأن نجاح أي مؤسسة أو إدارة إلا وراءها سياسة محكمة في التكوين وتجديد المعلومات والإتقان(1).

•ضرورة تقنين العلاقة بين الإدارة والموظفين:

– إن تغير الوجه السياسي لبلدنا منذ المصادقة على دستور 1989/02/23 بإقرار مبدأ التعددية السياسية والنقابية، أصبح يفرض أكثر من أي وقت مضى ضرورة تقنين العلاقات بين الأفراد والمؤتمنين على مصالحها من الموظفين في شكل ميثاق للإدارة العمومية من شأنه أن:

– يزرع وينمي روح وتقاليد الحياد.

– حب التفاني في خدمة المصلحة العامة، والعمل على تحقيق النفع العام.

– المساهمة في بناء إدارة معاصرة قوية، يتوقف عليها مستقبل البلاد والزيادة في فعالية الإدارة داخل الإدارة المحلية .

– إن الموارد البشرية متوفرة غير أنها تحتاج إلى تحريرها من التوجيه الضيق ومن شروط التزكية والمحسوبية والعشائرية.

•الإدارة العمومية في ظل أحكام القانون الأساسي العام للعامل:

إن الإدارة العمومية في بلادنا عرفت مع بداية عام 1978 تاريخ صدور القانون الأساسي العام للعامل تقلبات كثيرة أدت إلى زعزعت واستقرار قطاع الوظيف العمومي وهيكلة المؤسسات العمومية، فبدلا من الانتقال من مرحلة الإصلاح التي دشنت بصدور القانون الأساسي للوظيف العمومي الصادر بالأمر 133/66، المؤرخ في 1966/06/02، ومختلف القوانين الأساسية الخاصة الصادرة في عام 1968 إلى مرحلة الاهتمام بالمنظومة التكوينية بدءا من عام 1971 كمصدر لإثراء الإدارة العمومية المختلفة من حيث التأطير الذي يستجيب لاحتياجاتها وتكييف مصالحها.

وعلاوة على ذلك تجدر الإشارة إلى المرسوم 115/81 المؤرخ في 02 جوان 1981 الذي قضى على التكوين كمبدأ مفضل لتولية الوظائف العمومية، وفتح المجال للتوظيف المباشر لاعتبارات معينة

(1)– السعيد مقدم، " واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر"، **مجلة إدارة**، الجزائر: مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المجلد3، العدد2، ص 07.

تارة لسد الحاجيات المستعجلة للمؤسسات والإدارات المنشأة حديثا وتارة أخرى بدافع تبجيل حملة أعلى المستويات العلمية.

•عقلنة وترشيد نظام تسيير الموارد البشرية:

إن التحكم في مخطط الحياة المهنية للموظفين يقتضي إعادة النظر في طرق إعداد التقديرات المالية لميزانيات مختلف (قطاعات الوظيف العمومي) باعتماد سياسة الترشيد في مجال المستخدمين والوسائل المادية والمالية لكل مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي والإداري، من ذلك إخضاع توزيع المناصب المالية بما يتفق والمبررات المستجدة لعمل الحكومة ومؤسساتها، بالإضافة إلى تخصيص أغلفة مالية إلزامية لتغطية نفقات التكوين وتحسين المستوى والمعارف المهنية لتشمل كافة المؤطرين المنفذين لاسيما المؤسسات التكوينية متوفرة وتحتاج إلى تدعيم المؤطرين من ذوي الخبرة المزدوجة نظريا وعمليا حتى يتمكن منتوج التكوين من التكيف مع المنظور الجديد لمشروع إدارة الدولة العصرية.[1]

•ضرورة تكييف الهياكل الإدارية مع المهام الجديدة لتسيير الموارد البشرية:

في علاقاتها مع الموظفين تعتبر الإدارة مستخدم سيء لعمالها، بحيث أنها عاجزة عن ترجمة مهامها إلى أهداف، كما أنها عاجزة على الاستعمال المثالي لموظفيها، وغير قادرة على توفير حياة مهنية ذات آفاق، فمشكل عصرنة الإدارة لا ينحصر فقط في نقص ظروف العمل والتجهيزات، بل في غياب مناهج العمل، وكذا غياب التقييم الجيد للنتائج، وبالتالي فإن أي إصلاح لتسيير الموارد البشرية يجب أن يرتكز على أمرين أساسيين:

1-إصلاح يمس الهياكل الإدارية المكلفة بوظيفة الموارد البشرية.

2-إصلاح يمس الإنسان، باستعماله المثالي، وتطوير قدراته والاعتراف بمساهماته، وتوفير حياة مهنية تتماشى مع مردوديته.

أولا: إصلاح يمس الهياكل الإدارية المكلفة بوظيفة الموارد البشرية قادرة على التكفل بالنشاطات الآتية:

أ- إدارة المستخدمين.

ب- التسيير.

ج- المناجمنت.

(1) – **نفس المرجع السابق الذكر**، ص07-14.

د- التنشيط.

الفرق بين الأسلوب القديم والجديد في تسيير الموارد البشرية في عدد النشاطات المدرجة فالأسلوب القديم يمارس نشاطين وهو إدارة المستخدمين والتسيير من حيث التعيين والترقية والانضباط والتقاعد في حين تتعدى نشاطات النمط الجديد إدارة المستخدمين إلى نشاطات جديدة وهي:

أ- المناجمنت.

ب- التنشيط.

وتعتبر أهمية هذه النشاطات بحسب حجم المنظمة ودرجة استقلاليتها أو لامركزيتها، وكذا نظام توزيع السلطات والمسؤوليات والأدوار.

أ- إدارة المستخدمين:[1]

هو تطبيق القواعد المقننة مسبقا "Préditerminées" على وضعية محددة الإجابات المحتملة لوضعية قانونية، وبالتالي الإدارة لا تنشأ القواعد القانونية ولا تحدد السياسات بل دورها التطبيق فقط، هذا النشاط لابد منه لكنه غير كافي، لأنه أثبت محدوديته وعدم فعاليته، وقطاع الوظيف العمومي في الجزائر مازال في هذا المستوى أما الاتجاه العام للتجارب الخارجية هو البحث عن قواعد جديدة لتسيير الموارد البشرية.

ب- التسيير: هو تنظيم مسار لأخذ قرار لحل مشكل معين، بحيث أن القرار المتوصل إليه يكون:

1- في الوقت المناسب.

2- في أحسن الظروف.

3- من طرف الأشخاص المؤهلين.

وبعبارة أخرى هو إعداد مجموعة من القواعد بغية تطبيقها حتى تأخذ كل وضعية الحل الأمثل لها، فالتسيير يتطلب هامش كبير من الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة، كما يتطلب من الشخص المسير روح المبادرة وامتلاك مهارات القيادة.[1]

1- إدارة المستخدمين: وهي الوظيفة المركزية في وظائف تسيير الموارد البشرية تحتوي على:

*تسيير الامتيازات الاجتماعية.

---

[1]_ تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

[1]- تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

*تقييم وترتيب المناصب.

*تطبيق ومتابعة القوانين والأنظمة كالعطل والغيابات وظروف العمل.

*تسيير الحياة المهنية "الترسيم، الترقية"

*تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية.

2- تسيير المستخدمين: تغطي المجالات ذات الطابع الاقتصادي والمالي:

*إعداد ومتابعة الراتب.

*تسيير العلاوات والمنح.

*إعداد ومتابعة أنظمة الإعلام الآلي الخاصة بالتسيير.

*يمكن اعتبار وظيفة إدارة وتسيير المستخدمين من بين الوظائف التقليدية والكلاسيكية .

3- مناجمنت الموارد البشرية:

تتمثل مهامها في:

*تحديد مهام وأهداف، ومسؤوليات كل مصلحة من مصالح وظيفة تسيير الموارد البشرية.

*تحديد الوسائل المالية لكل مصلحة من مصالح مديرية تسيير الموارد البشرية.

*تحديد أدوات، وسائل، ومناهج العمل.

4- التنشيط:يغطي التنشيط المجالات الإنسانية والاجتماعية للمنظمة، ويشمل على:

*توزيع الأدوار والمسؤوليات، توضيح العلاقات وتنسيق الأنشطة .

*تحديد المهارات اللازمة لشغل منصب معين.

*انتقاء، وتعيين وإدماج الموظفين.

*تكوين وترقية الموظفين.

*متابعة وتطوير المهارات.

*تحيز جميع الشركاء والمتعاونين.

*ترقية العلاقات الاجتماعية بالتعاون والتشاور مع مختلف الشركاء الاجتماعيين.

ثانيا: إنشاء هياكل إدارية قادرة على القيام بالأدوار الآتية:

هياكل إدارية قادرة على القيام بالأدوار الآتية:

أ- التسيير البشري.

ب- مساعدة باقي الهياكل.

ج- دور الرقابة:

وظيفة تسيير الموارد البشرية همها الأول هو توفير في الوقت المناسب موظفين مؤهلين لشغل مختلف المناصب داخل الإدارة، وبالتالي تحديد القواعد الأساسية للتسيير، وكذا واجب مساعدة ومراقبة بقية الهياكل في التسيير. (1)

أ- التسيير البشري:

المقصود بالتسيير البشري هو أن يراجع المسير ملفات المستخدمين بشكل مستمر، ويجدد البطاقات والسجلات الخاصة بكل موظف التي تسمح له باتخاذ القرارات، فيما يخص الحياة المهنية للموظف كتسجيل الغيابات، التأخيرات، الساعات الإضافية، العطل، مختلف الملاحظات المهنية ويعتبر الإعلام الآلي الأداة التي طورت كثيرا التسيير، بحيث يسمح للمسير من الانتقال من المعاينة إلى التحليل والتشخيص واتخاذ القرارات المناسبة، وأخيرا رقابة ظروف التنفيذ.

ب- مساعدة ومرافقة بقية الهياكل الإدارية:

تقوم مصلحة المستخدمين بإعداد السياسات الإستراتيجية والإجراءات وأنظمة التسيير للموارد البشرية لمختلف المديريات والمصالح داخل نفس الجهاز الإداري.

وتتولى كذلك مرافقة هذه المصالح في تطبيق مختلف هذه الإجراءات بصورة تضمن تحقيق النتائج المرجوة منها.

ج- مراقبة تسيير الموارد البشرية:

رغم أهمية وظيفة الرقابة من حيث التدقيق في مدى احترام القواعد والإجراءات التنظيمية وكذا مدى تطبيق مخطط العمل، إلا أنها لا تعنى بأي أهمية في النظام الإداري الجزائري، فالسياسات المرسومة من طرف الدوائر الوزارية الخاصة بالموارد البشرية ليس لها أي فعالية إذا لم تطبق من طرف المصالح المختلفة التابعة لها، فالرقابة هي الحلقة الأهم من السلسلة في مناجمنت الموارد البشرية.

ثالثا: إنشاء هياكل تلتزم بإتباع المنهجية الآتية:

أ- التخطيط .

ب- التنظيم.

ج- التنشيط.

---

(1) - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،

http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

د- إعداد سياسات التكوين طبا للاحتياجات.

ه- التقييم والرقابة.[1]

أ- التخطيط:

1- تحديد حاجيات المصلحة من المستخدمين ومن طبيعة التكوين.

2- إعداد المخططات والاستراتيجيات بغية تلبية تلك الحاجيات .

3- رسم أهداف مختلف مصالح المستخدمين، بتحديد الأولويات ومخططات عمل مع آجال معينة.

4- تحديد معايير العمل، آجال معالجة الملفات، آجال تنفيذ المخططات إجراءات التعاون بين المصالح الداخلية.

5- توزيع الموارد والمكافآت تبعا للأهداف الموكلة لكل مصلحة يجب الإشارة أنه عند القيام بالتخطيط يجب إشراك جميع المتعاملين والأخذ بآرائهم خاصة المصالح الخارجية بغية تجنب ابتعاده عن الواقع.

ب- التنظيم:

يجب أن نشير إلى أنه لا يوجد تنظيم معين يصلح لجميع أنظمة التسيير فقد تعتمد المنظمة على النظام المركزي بغية اقتصاد الموارد، وتوحيد تطبيق الأنظمة، وتسيير فعال للحياة المهنية لكن المركزية في نفس الوقت لها سلبيات كثيرة خاصة إذا كانت المصالح الخارجية للإدارة جهوية، فالمديرية العامة لا تستطيع أن تستجيب في الوقت المناسب لجميع الانشغالات، كما أن ابتعادها عن تلك المنطقة لا يسمح لها بأن تكون لها دراية بجميع المعطيات.

في المقابل فإن التنظيم اللامركزي يسمح بأخذ المبادرة من المسيرين المحليين وأخذ القرارات المناسبة، وفي الوقت المناسب، لكن هذا لا يعني أن للتنظيم اللامركزي خالي من السلبيات كإمكانية الوقوع في عدم التطبيق الموحد للنظم في الأغراض غير المناسبة خاصة في حال غياب الرقابة.

ج- التنشيط:

وهو وظيفة أساسية لكنه مهمش كثيرا في الإدارة العمومية فالتنشيط في أي سياسة للموارد البشرية دوره أساسا يتمثل في تحديد المهام والأدوار لكل موظف، وإشراك الجميع في رسم الأهداف ووضع المخططات لتطوير المنظمة، والأخذ بعين الاعتبار جميع تطلعات وانشغالات الموظفين.

---

[1] - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،

http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

د- إعداد سياسات التكوين طبقا للاحتياجات:

1- في أي تنظيم فعال يجب ترتيب المناصب، وتحديد بالضبط المؤهلات والمهارات التي يتطلبها شغل أي منصب، على هذا الأساس ترسم سياسة التكوين التي من غايتها الأساسية هو تأهيل الموظف ليشغل منصب معين يتطلب مجموعة من المعارف والمؤهلات.(1)

2- كما أن الدراسة التنبؤية لتطور المنظمة وما يتبعه من ازدياد في عدد مناصب العمل أو تقليصها تسمح للمسير بمعرفة احتياجاته من الموارد البشرية، وبالتالي اعتماد برنامج تكوين يتماشى مع الحاجات المستقبلية للمنظمة.

ه- التقييم والرقابة:

يمكن إجراء التقييم من خلال مقارنة مخطط العمل مع النتائج المتوصل إليها، أو من خلال مقارنة الأهداف المرسومة مع النتائج المحصلة، فالتقييم يسمح للمنظمة بمعرفة درجة فعاليتها، وبالتالي مدى نجاحها أو فشلها، كما أن الرقابة الدورية والمستمرة تسمح بتدارك الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، فالرقابة يجب أن تمارس على مدار السنة ليكون لها أثر وقائي في تجنب الخسائر الكبيرة.

رابعا: إنشاء هياكل تضمن الحد الأدنى من الوفاق(1)

أ- إيجاد الوفاق.

ب- إعلان المحاور أو المبادئ الكبرى للوفاق.

ج- الإطار القانوني والتنظيمي.

أ- إيجاد الوفاق:

الوفاق هو نتيجة عمل جماعي الذي يجب أن يؤسس، ويقبل من طرف جميع الفاعلين بما فيهم النقابات المهنية والمسؤولين المحليين، وحتى مستشارين خارجين، فالوفاق يجب أن يضم أكبر شريحة من الموظفين، وهذا بإعلانه طبقا لنظام اتصال يعتمده التنظيم، فالمقصود بالوفاق هو أن يتفق الجميع على مجموعة من الأهداف، وأن يقفوا على منهجية عمل للوصول لتلك الأهداف كما يتفقوا

---

(1)- تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

(1) - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00.pm

على أنماط التكوين والتقييم والرقابة، فقد أثبتت بعض الشركات الصناعية الكبرى في الغرب أهمية الوفاق في إخراج الشركة من وضعية الإفلاس إلى وضعية الانتعاش، وهذا أن العديد من الشركات الكبرى وصلت بسبب ظروف مختلفة إلى مرحلة العجز والانسداد، لكن تظافر مجهودات جميع الفاعلين داخل الشركة، من عمال ومسؤولين ومساهمين ومواطنين بإعداد ميثاق الوفاق حيث يتنازل كل طرف على جزء من امتيازاته لوقت معين لصالح الشركة، ويعمل الجميع للخروج من المأزق، سمح للشركة ليس فقط بالخروج من أزمتها، بل باحتلال مكان في السوق لم تصل إليه حتى في مراحل عزها السابقة.

ب- إعلان المحاور أو المبادئ الكبرى للوفاق:

من أهم المبادئ الواجب إعلانها عند إعداد الوفاق:

1- الاستعمال الأمثل للمؤهلات الفردية لكل شخص.

2- ضمان تسيير فعال للمرفق العام.

3- وضع حيز تنظيم ومناهج عمل تستجيب للتطلعات المهنية للعمال.

4- توزيع مهام التسيير البشري بين الرؤساء الإداريين.

5- كيفيات تثمين وتقدير الكفاءات.

6- أنماط الاتصال بين مختلف الفاعلين.

7- نمط التنقيط والتقييم.

8- كيفية الخضوع للتكوين.

9- حل الخلافات الفردية والجماعية في العمل.

10- توزيع العلاوات والامتيازات الاجتماعية.

ج- الإطار القانوني والتنظيمي:

ميثاق العمل يجب أن يكون مطابق للإطار القانوني والتنظيمي فالمبادرة الفردية يجب أن تكون في إطار القانون، لهذا يجب على المشرع أن يمنح أكثر حرية للمسؤولين في تسيير الحياة المهنية لموظفيهم.

خامسا: تكييف أدوات ومناهج التسيير

العصرنة بمفهومها الواسع المتمثلة في عقلنة التسيير، وتكييف أدوات العمل المناسبة لتحقيق أهدا محددة مسبقا، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني أي الاهتمام بجميع العوامل التي من شأنها أن تحفز الأشخاص، وتلبية طموحاتهم المهنية والاجتماعية، وكذا حقهم في التقدير والعرفان.

1- أجهزة قياس المهارات البشرية.

أ- نظام الإعلام الاجتماعي. (1)

ب- المعطيات الديمغرافية.

ج- قياس الاختلالات الاجتماعية.

1- أجهزة قياس المهارات البشرية:

هذه المقاربة يجب أن تترجم إلى تفكير شامل حول أجهزة القياس للطاقات البشرية الموجودة والأسباب المحتملة للاختلالات المختلفة من جهة وتجديد مناهج التسيير البشري، من جهة أخرى فالتسيير الفعال للموارد البشرية على المدى القصير أو الطويل يتطلب معرفة كاملة بالطاقات البشرية المتاحة، قواعد استخلافها وتطويرها وكذا الأسباب الممكنة لحدوث الاختلالات الاجتماعية التي قد تواجه الإدارات العمومية، وكذا القدرة على التنبأ بحجم الأخطار وإمكانية التعديل.

أ- نظام الإعلام الاجتماعي:

نظام الإعلام الاجتماعي حول الموارد البشرية هو مجموعة من الطرق والإجراءات التي تسمح بجمع وتحليل، نشر المعطيات المطلوبة المتعلقة بمختلف أنشطة تسيير الموارد، هذه الأنظمة تتضمن المعطيات حول الموظفين، مناصبهم، أجورهم، مؤهلاتهم، السن، الجنس، السوابق المهنية، مستواهم التكويني، وتنقيطهم وملاحظات المسؤولين بخصوصهم، هذه الملاحظات تسمح للمسيرين بامتلاكهم لإحصائيات جديدة ومعرفة نسبة الحركة، معدل الغياب، الذهاب للتقاعد، الترقيات، هذه المعطيات في حال إذا كانت صحيحة ومؤكدة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها في التسيير التنبؤي للمستخدمين فنظام الإعلام الاجتماعي يستجيب للحاجيات الحقيقية للمنظمة، حيث يمنحها المعلومة في صورتها الجديدة في أي وقت، وبالتالي فإن أي مشروع لتطوير هذا النظام يجب أن يكون نابعا من حاجيات المسيرين كما أن نظام الإعلام الاجتماعي يجب أن يتوفر على بعض الخصائص كالسرية والدقة

(1) - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotobblog.com/seach?/12/02/2011/04:00. pm

والشرعية، ومن أهم فوائده أنه يسمح بقياس الظواهر الاجتماعية كمعاينة المناخ الاجتماعي ومراقبة مختلف الظواهر الاجتماعية. [1]

ب- المعطيات الديمغرافية:

أهمية المعطيات الديمغرافية تتمثل في متابعة تطور الحالات الشخصية والإدارية من خلال مسك ملف شخصي لكل موظف والملف الشخصي يحتوي على جميع المعلومات الشخصية والمهنية للموظف، أما البطاقة الشخصية تحتوي على أهم المعلومات الخاصة بالحياة المهنية للموظف وتستعمل للتسيير اليومي.

ج- قياس الاختلالات الاجتماعية:

كل منظمة بإمكانها مواجهة مجموعة من الظواهر كالغيابات والإضرابات، فعلى المسير دراستها والبحث عن أسبابها، وهذا لتجنبها أو تقليصها مستقبلا.

خامسا: تجديد مناهج التسيير

أ- إعطاء بعد استراتيجي للحياة المهنية للموظف:

لكل موظف الحق أن تكون له حياة مهنية يحددها هو كما يشاء، أي على أساس التزامه وقدراته وإتباعه لدورات التكوين ومردوديته في العمل، فتكون الترقية أداة لتحفيزه بعد ازدياد خبرته المهنية، عكس ما هو كائن أين الحياة المهنية للموظف ترتبط بحجم العلاقات الخاصة ومعارفه والانتماء السياسي ....إلخ

كما يجب التمييز بين مصطلح تسيير الحياة المهنية الذي له معنى فردي والتسيير الجماعي للحياة المهنية الذي يهدف إلى تحضير، وهذا لشغل المناصب الحساسة والإستراتيجية، حيث أن الإدارة الناجحة هي التي تحضر لكل منصب حساس نائبين، حتى تتجنب الوقوع في مشكل غياب الخلف.

ب- مخططات تكوين في إطار مشروع عصرنة:

يجمع الخبراء على أن التكوين في الإدارة الجزائرية جاء لتجميل صورة الإدارة لا أكثر إذ أنه لا يستجيب لا لحاجيات الإدارة، أو جاء نتيجة لضغوط اجتماعية، ولا يحمل أي أهداف، فالجزائر اهتمت بالتكوين الأولي لكنها لم تهتم بالتكوين المتواصل، فعلى سبيل المثال الأشخاص المكونين في

---

[1] - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،

http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00. pm

السبعينات، والذين هم على رأس الهيئات العمومية، هل تتماشى معارفهم مع التغيرات المتسارعة؟ فكيف نطلب من الإدارة التكيف مع النظام الدولي الجديد في حين نستثمر الشيء القليل في مجال التكوين المتواصل؟، وبالتالي على الإدارة الجزائرية أن:

-أن تهتم بتكوين المكونين وفقا لأساليب حديثة.

-جرد جميع المراكز التي يمكن اعتمادها كمعاهد للتكوين الإداري المتواصل.[1]

-تقيم حاجيات كل إدارة على حدة من التكوين.

-أن يصبح التكوين شرط أساسي للترقية.

-أن يلزم كل موظف بالخضوع لعدة دورات تكوينية ي حياته المهنية.

-إعداد دفتر شروط للتكوين يأخذ بعين الاعتبار التطلعات المهنية للموظف والإدارة.[1]

بالإضافة إلى تلك المقترحات لتفعيل دور الإدارة المحلية وبما أنها تابعة إلى قطاع الوظيف العمومي فالإصلاح يتم مقترنا بهذا القطاع العمومي، وبالتالي تفعيل دور الموارد البشرية وتنميتها.

المبحث الثاني: تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد:

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى العناصر التالية المتمثلة في دور التكوين كنظام متكامل في تحقيق فعالية الأفراد والمنظمات، أما في المطلب الثاني نتناول التدريب بالنسبة للموظف العام في الجزائر، مع ذكر في المطلب الثالث تطور التكوين الإداري في الجزائر من الناحية القانونية.

المطلب الأول: دور التكوين كنظام متكامل في تحقيق فعالية الأفراد والمنظمات

[1] - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00. pm

[1] - تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http://www.makotob blog.com/seach?/12/02/2011/04:00 .pm

تحرص المجتمعات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج والتنمية الإدارية، وذلك بتوجيهها وتكوينها ، ورفع مستوى كفاية الأفراد والإنتاجية فيها، حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الحية.

وفي هذا السياق برزت أهمية تنظيم القوى العاملة، وتأكدت قيمتها بوجه خاص في البلدان النامية لسد حاجاتها من العنصر البشري الكفؤ، بحيث أصبحت اليد العاملة تؤلف ركنا أساسيا في عملية التخطيط الاجتماعي والاقتصادي والإداري، إن التحول السياسي والاقتصادي الذي شهدته ومرت به الجزائر، بما صاحبه من عمليات التنمية يحتاج إلى أعداد ضخمة من القوة العاملة المكونة مهنيا، وقد اهتمت الدولة المشرفة على قطاع التكوين بكافة أنواعه بمشكلة الحاجة للعمال المتكونين

فالجزائر قد شعرت منذ وضع الخطط التنموية بالعجز الواضح في القوى العاملة المتكونة والتي تستطيع تنفيذ مشروعات هذه الخطط بكفاية، فكان الاهتمام واضحا بالتعليم وتطويره، وتحسين مخرجاته بإيجاد عنصر بشري متعلم، ولكن سياسة التعليم لا تكفي وحدها فكان لزاما التوجه إلى إعطاء التكوين المهني اهتماما بالغا، بإيجاد سياسات وبرامج التكوين لسد حاجة الدولة بعد[(1)] الاستقلال التي كانت تعاني من خلاله إلى تبعية استعمارية في التسيير الإداري والقوانين الإدارية الموضوعة من قبل الاحتلال.

فكان تنظيم سياسة التشغيل في الجزائر أمرا ضروريا تتطلب النهوض بأعباء التكوين المهني باعتبار أن كلا منهما يرتبط بالآخر بعلاقات ترابطية تبدو في التطابق النوعي والكمي، وذلك حتى يمكن سد العجز في سوق العمل بالنسبة للمهن التي تظهر الحاجة إليها، ومنها الحاجة إلى تكوين أو تدريب إداري فعال يقود العملية التنموية في الإدارة، وإيجاد قوانين ومراسيم ومواثيق تتماشى مع طبيعة المجتمع الجزائري وقيمه وتقاليده وثقافته، عن طريق القانون رقم 07/81 بتاريخ 27 جوان 1981 والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات، والتمهين هو طريقة للتكوين المهني، الهدف منها هو اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به.[(2)]

---

(1)– علي غربي، وبلاسم سلاطنية واسماعيل قيرة، **مرجع سابق الذكر**، ص195.

(2)– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص196.

أولا: التكوين والتنمية الإدارية للمنظمات في الجزائر

تعتبر الموارد البشرية دعامة النظام السياسي والإداري لأي بلد من بلدان العالم، وتهتم البلاد النامية بصفة خاصة بدراسة هذه القوى، إذ أنها من عوامل الإنتاج الرئيسية للبلد، وتساعد هذه القوى على رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تنمية تتماشى مع الخطط العريضة لأهداف التنمية الشاملة للبلاد، لذلك ترى هذه البلدان ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتها الإنتاجية.

ولما كان العالم العربي من البلدان النامية، فإن انخفاض إنتاجية الفرد فيه على إنتاجية الفرد في العالم المتقدم، يعود إلى عدة عوامل أهمها سوء التغذية، ضعف المستوى الصحي، انخفاض مستويات المعرفة الفنية، كل هذه العوامل تؤدي إلى ضعف الرغبة في العمل، وعدم الاهتمام به، كما أن تفشي الأمية بين العمال يعرقل انتشار التكنولوجيا الحديثة، ومادامت الأغلبية لا تتمتع بمستوى مناسب من التعليم والتكوين المهني فلا يمكن لها طبعا أن تتفهم الأساليب الحديثة في الإنتاج.

فالجزائر بعد حصولها على استقلالها، وجدت نفسها أمام العديد من المشاكل وخاصة نقص الإطارات، الناجم عن مغادرة الخبراء الأجانب للبلاد، وأمام هذا الوضع المتسم بالتردي، لجأت الجزائر إلى الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطارات الجزائرية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين في الخارج، وإنشاء المراكز المتخصصة، التكوين في مكان العمل، الاهتمام بالتعليم في الجامعات والمعاهد، ورغم الجهود المبذولة من أجل إعداد الإطارات إلا أن الجزائر ما زالت تفتقر إلى نوعيات خاصة من الإطارات ذات الكفاءة ومهارات عالية في ضوء التحول نحو اقتصاد السوق.[1]

وبهذا الخصوص، نشير إلى أن البلدان النامية، ومن بينها الجزائر تسعى إلى تبني إستراتيجيات وخطط للاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية الإدارية وبالتالي تنمية شاملة، وما يملكه من قدرة من النواحي العلمية والفنية والتنظيمية لتحقيق التقدم المنشود، وتتضمن قضية التكوين المهني أبعادا ثلاثة هامة هي:

[1]– **نفس المرجع السابق الذكر**، ص198-199.

1-بعد الطاقات البشرية بما تمثله من قيمة في دورها في تحقيق التنمية ومن بينها التنمية الإدارية.

2-بعد نوعية العنصر البشري ودوره في الإنتاج بمختلف أشكاله.

3-بعد تكوين وتنمية واستثمار تلك الطاقات للاستفادة منها.

ومن الجلي أن هذه الأبعاد الثلاثة قد طرحت في المقابل مسألة التحدي الخطير الذي تمثله استمرارية ظاهرة الهدر، وعدم استغلال الموارد البشرية، بالنسبة لمطلب التقدم الذي يمثل هدفا إستراتيجيا، ومن ثم أصبحت قضية استغلال، وتكوين الموارد البشرية تشكل بؤرة اهتمام المتخصصين والسياسيين، نظرا لما ينطوي عليه هذا الاستغلال العقلاني من فوائد كثيرة أهمها:

1- الفائدة المالية التي تجنيها الدولة من عملية التكوين المهني.

2- انعكاس تلك الفائدة على مسألة التنمية.

3- مبلغ ما يمكن أن تؤدي إليه تلك الفائدة من زيادة درجة الثقة في توجهات واستراتجيات الدولة.

4- الارتباط القوي بين التقدم التقني والتكوين المهني.

5- ارتباط رفع مستويات التأهيل بتجديد القدرات الإنتاجية والمعارف الفنية.

6- ارتباط التكوين بالحراك المهني والاجتماعي والجغرافي.

7- ارتباط فكرة الابتكار المستمر بالبحث والتكوين المتواصل والدائم على اعتبار أن التكوين عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية، وتعلمه المعارف والمهارات نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، وفي هذه الحالة، فإننا نحقق استثمارا لا ينضب، وفي هذا الإطار، ورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية ما يلي: "التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار". (1)

8- يؤدي التكوين المهني المستمر إلى التغير المستمر في النسق القيمي الذي يستخدمه الأفراد بالنسبة لمهنهم.

9- هناك علاقة تبادلية بين تغير البناء الاجتماعي والتغيرات المرتبطة بالقيم والمفاهيم المهنية.

10- ترتبط سياسة إعادة التأهيل بالتطورات التي تعتري البناء التنظيمي والمجتمعي على حد سواء.

---

(1)- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص199.

11- هناك علاقة تبادلية بين سياسة التشغيل ومخططات التكوين .

12- لا يمكن فصل مسألة التكوين عن سياسة التشغيل وثقافة المجتمع.

13- رغم أن التدرج المهني يرتبط بموقع الفرد داخل البناء التنظيمي ومحدداته، إلا أن هذا التدرج يتأثر من جهة أخرى بظواهر التنظيم والضبط الاجتماعي.

14- ترتبط تنمية المجتمعات المحلية بالتوزيع المتوازن لمختلف المهن في ضوء متغيرات الكفاءة والقدرة والرغبة الذاتية للفرد.

15- يرتبط تخطيط القوى العاملة وسياسة التشغيل بمسألة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، كما يشمل هذا التخطيط قاعدة الارتكاز في أي تغيير مخطط.

ولقد دعا "كلود ديبار" إلى إقرار حقيقة واقعية، وهي أن المشكلات التي تطرحها التكنولوجيا الجديدة والعلاقات بين التعليم والمؤسسة والتكوين والعمل يمكن أن تكون أعمق إذا لم ننظر إلى تطور هذه العمليات في تقاطعها مع الإنتاج الاجتماعي للتأهيل باعتباره من الأولويات الوطنية.

وعلى هذا الأساس يصبح التكوين المهني أو التدريب أحد المتطلبات الأساسية لأية سياسة تنموية باعتباره إنتاجا اجتماعيا، يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية الوطنية، ومن بينها التنمية الإدارية، وهذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي من ناحية ويرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى.

ثانيا: التكوين في المؤسسة: الانتقال من المجرد إلى الملموس

على الرغم مما أسهمت به الدراسات الإمبريقية من هم لأبعاد التكوين المهني من حيث اكتساب المعارف وتجديد القدرات والحراك المهني، والمساهمة في عملية التنمية، إلا أن هناك فريقا من علماء الاجتماع حاول التحقق من صدق هذه القضايا على مستوى المؤسسات كوحدات اجتماعية صغرى، فدراسات سلوكام "Slocum" حول التسيير والتكوين، ليتانس "Luthans" حول السلوك التنظيمي، وعلاقته بمسألة التكوين المتواصل، "**بيكر**" عن التنظيم الفعال، كلها دراسات تؤكد شيئا واحدا وهو أنه كلما كانت الأدوار التنظيمية واضحة ومحددة بدقة أمكن للعاملين معرفة حقيقة

توقعات الإدارة منهم، وزادت فرصة تحقيق الفعالية التنظيمية، ويستند وضوح الأدوار إلى عمليتي التخصص الوظيفي وتقسيم العمل المبنيتين على أساس المعرفة المستندة إلى التكوين.[(1)]

وثم يطرح هؤلاء الدارسون قصية ذات أهمية بالغة، وهي أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو ربط مفتوح، فإن الحقيقة التي أكدتها الأبحاث الميدانية تبقى قائمة، وهي ضرورة ربط متغير التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة، لأن هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذين تتوفر لديهم حاجات على مستوى أعلى وهي الحاجة إلى تأكيد وتحقيق الذات، والحاجة إلى الاعتبار والتقدير، والحاجة إلى الاستقلال، والحاجة إلى المكانة والمنزلة العالية.

والواقع أن الخاصية الأساسية لتحسين التكوين هي تغيير سلوك العاملين واكتساب اتجاهات مساندة لسلوكاتهم في العمل، ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الموقف على أداء الفرد والمؤسسة والمجتمع، لذلك تقر مختلف الدراسات والبحوث التي أجريت حول ظاهرة التكوين في المؤسسة ضرورة رفع درجة التأهيل وربطها بسياسة التشغيل والتكوين في المجتمع، فقد أظهرت هذه المحاولات البحثية أن التخصص المبني على الجانب الهندسي وجانب العلاقات الإنسانية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

وهذان الجانبان يرتبطان على نحو لا ينفصم بمفهوم التكوين المتواصل، لذلك أصبح واضحا لدى المتخصصين في التنظيم وطرق العمل، أن البناء المهني من المتغيرات الأساسية المشكلة للبناء التنظيمي.

وفي دراسة ميدانية للباحث بلقاسم سلاطنية التي أجراها بمركبي المحركات و الجرارات حول التكوين والتشغيل (قسنطينة).

إن نتائج الدراسة لا تختلف كثيرا عن نتائج الدراسات السابقة ومن أهمها:

1- يشكل التكوين المهني استثمارا ورأس مال لا يمكن الاستغناء عنه في أية تنمية.

2- ترتبط التنمية الناجعة بالتكوين الذي يلبي احتياجات الاقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المدربة.

---

(1)- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 201-204.

3- يرتبط التكوين المهني بالتدرج المهني وتحسين ظروف العامل واستقراره في عمله.

4- يعمل التكوين المهني على تنمية قدرات العامل، ومن ثم رفع كفاءته المهنية.[1]

وفي هذا الإطار، أثبت "أورد أوكريست" أن العامل البشري في العملية الإنتاجية يقوم بدور كبير في زيادة الإنتاج، وهذا بفضل تكوينه.

ومن ناحية أخرى، قامت مجموعة من علماء النفس الفرنسيين بدراسة تأثير التكوين المهني على النسق الاجتماعي للمؤسسة.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، نذكر ما يلي:

1- العمال البسطاء أكثر التزاما بعلاقاتهم الاجتماعية التي يكونونها مع المشرفين والعمال المهرة.

2- أن ترقية هؤلاء العمال المتكونين خلقت جوا من السخط والاستياء لدى المدربين الذين بقوا في أسفل درجات السلم المهني.

3- اتهم العمال المكونون الإدارة بعدم تغيير الوظائف التنفيذية والقيادية، وعدم الأخذ بعين الاعتبار للقدرات المهنية التي أحرزوا عليها أثناء التكوين، فظهر بذلك فكر نقدي متوسع كتأثير آخر وغير متوقع للتكوين المهني.[1]

وقد أثبتت دراسة الباحث "سلاطنية" أن التكوين يؤدي إلى استقرار العامل وتحسن ظروفه من ناحية وبتزايد وتيرة الصراع من ناحية أخرى، كما يسمح بالترقية المهنية.

وتأييدا لذلك، تشير نتائج الدراسة التي أجراها معهد الدراسات والأبحاث بجامعة "نيس" "Nice" عن المهاجرين، إلى أن المهاجر المكون هو أكثر استقرارا من غيره، ويولي العامل الأجنبي في فرنسا أهمية كبرى لتكوينه، ويسعى بشتى الطرق للدخول إلى مراكز التكوين، ولعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو ضرورة عدم الفصل بين التقنية والإنسان، إعادة النظر في نظام التكوين الحالي

[1]- محمد علي شلتون، **علم الاجتماع التربوي**، القاهرة: مطبعة الشعب، 1969، ص298.

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 298-299.

والاهتمام بالجانب الإنساني لضمان استقرار العامل في عمله، وبهذا فالتكوين الإداري أو المهني أساسي لعملية التنمية ووسيلة لترقية العامل، وارتباطه بعمله وتغير نظرته إلى العمل.[2]

المطلب الثاني: تدريب الموظف العام في الجزائر

إن عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، لا تختلف عن غيرها من بلدان العالم الثالث خاصة وأن كل دول العالم الثالث قد عانت من ويلات الاستعمار وآثارها السلبية على تقدم هذه الدول، وبخاصة في التنمية الإدارية، التي عانت منها الدول العربية والجزائر على وجه الخصوص واجهت مشكل التبعية الإدارية وفي سنها للقوانين، وكذا توجهاتها التنموية، وبهذا كان لزاما على الجزائر أن تخرج من دائرة التبعية الإدارية، ومحاولة وضع سياسة عامة تمس جميع ميادين ومنها التدريب الإداري في الإدارات الجزائرية، وذلك للارتقاء بالموظفين وتحسين مستواهم.

وهذا يرجع إلى الحاجة الملحة في إيجاد مفهوما موحدا لتدريب الموظفين على مستوى الدولة وموظفا قادرا ومؤهلا في ميدان تخصصه، فالتدريب يخصب عقول المتدربين، ويوسع مداركهم، ويوجه اهتمامهم إلى المسائل الكبرى.

فالتدريب ليس تلقينا أو تعبئة للعقول بمعلومات ينقلها المدرب إلى الموظف، وإنما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر، وطرح مشكلات عامة للمناقشة، بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية على إيجاد الحل المناسب لكل مشكلة، الحل الأقل تكلفة، والأكثر كفاية.[1]

انطلاقا من هذا تم تناول موضوع عملية تدريب الموظف العام في الجزائر ي النقاط التالية الذكر:

أولا: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية.

ثانيا: معايير ومقاييس انتقاء المدربين والمتدربين.

---

(2)– علي غربي، وبلقاسم سلاطنية، وإسماعيل قيرة، **مرجع سابق الذكر**، ص209.

(1)– عز الدين عبده، "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، **رسالة ماجستير في القانون**، فرع الإدارةوالمالية، 2002، ص56.

أولا: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية

من خلال الدراسة لهذا الموضوع تبين وجوب إنشاء جهاز مركزي للتكوين والتدريب يتقرر على ضوء الاقتناع المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين بحتمية وجود جهاز مركزي في الإدارة، ومن هنا يستحسن أن يكون جهازا بسيطا، غير معقد، ولكي يكون الجهاز المركزي للتدريب في مستوى المهام المسندة إليه، لابد أن يشرف عليه، ويوجهه رجال الخبرة، والمهارة، وعلماء الإدارة دون غيرهم من الإداريين البيروقراطيين، الذين عادة لا يسارعون إلى الاستحواذ على المسؤوليات، ويتسببون في تمييع وانحراف المؤسسات عن أهدافها الرئيسية، ثم تأتي عملية جمع المعلومات العلمية بشأن التدريب، وهنا تسهل مهمة المدرب والمتدرب والتدريب، من حيث تمكينهما من الحصول على المعلومات المفيدة لهما في عمليات التكوين والتدريب واكتساب المهارات ثم تهيئة الجو العام، وحصر كل الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على إنشاء الجهاز الإداري الذي يساهم مساهمة فعالة في التنمية الإدارية.[1]

وبهذا يمكن القول بأن الجزائر تمتلك إطارات وكفاءات كافية تقود مسيرة التنمية الإدارية وهذا بسعيها ودورها الفعال في تكوينها وتدريبها حتى تمتلك المعرفة والخبرة الكافية في التسيير والإدارة.

1–التكوين الجيد أي التدريب:

نحو إستراتيجية تنمية شاملة في الإدارة الجزائرية، مما تعرض له الأستاذ منصور بلرنب في طرح هذا العنصر، والذي يعالج فيه التكوين والتدريب للعنصر القيادي في الإدارة الجزائرية، إذ تحدث تحت هذا العنوان المتعلق بتكوين جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية، عن كونه يعد إستراتيجية بديلة للتنمية الإدارية في الجزائر، فالإستراتيجية البديلة لتكوين وتدريب العنصر القيادي ليتولى مهام إنجاح عملية التنمية الشاملة، يستلزم العمل بكيفية منظمة ومنسقة مع الجهات الأخرى التي تساهم مساهمة فعالة ومباشرة في تحقيق التنمية الإدارية.

[1]– منصور بلرنب، "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، **مرجع سابق الذكر**، ص 311- 329.

2-القيادة الإدارية المؤهلة:

القيادة الإدارية المؤهلة هي العنصر الأساسي في كل العمليات الإدارية، حيث أن الجهات المسؤولة في أي بلد كان تنفق الأموال الطائلة للبحث عن العنصر القيادي، ثم تكوينه وتدريبه باستمرار حتى يساير التطور العلمي الحديث في مجال الإدارة إن أكثر النظم تطورا أو كفاية لا يساوي مما يتوفر له من الرجال.

فإستراتيجية التعاون البشري تكمن في قدرة القائد، وهذا يعني أن مستقبل الحضارة في المجتمع تتركز مسؤولياته في أيدي جماعة القادة، في شتى القطاعات الوظيفية والمهنية.

إذا تعريف القيادة الإدارية "إنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو أهداف معينة.

وهكذا يمكن القول أن عملية القيادة في ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف القيادة، إن القيادة ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها محصلة من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم".[1]

يعد هذا التعريف حسب الأستاذ "بلرنب منصور" تعريفا شاملا مانعا لعملية القيادة الإدارية، أبرز من خلاله أهمية عملية القيادة في إنجاز أهدافها من خلال التنسيق بين الأفراد والجماعات.

3-تكوين وتدريب العنصر القيادي المؤهل في الإدارة الجزائرية

إن الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال من الاستعمار الفرنسي عانت الكثير من قلة الإطارات العلمية بصفة عامة، وقلة الإطارات القيادية المؤهلة بصفة خاصة.

إن سياسة التجهيل التي اتبعتها فرنسا تجاه الجزائريين، والتي نتجت عنها نسبة 96% من الأمية، وهروب إطاراتها فور الإعلان عن استقلال الجزائر، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فكان العاملين في الإدارة من طبيعة استدمارية محضة، ولقد اضطرت فرنسا تحت ضغط حرب الاستقلال إلى أن تسند مناصب إدارية لجزائريين كانوا في أغلبهم قد تخلوا عن الثورة، وهذا ما انعكس سلبا على سياسة التكوين في الجزائر.

---

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص312-313.

وأمام هذا الوضع المزري الذي خلفه الاحتلال الأجنبي، وجدت الدولة الجزائرية نفسها أمام تحديات كبيرة لإصلاح الإدارة الجزائرية، فعملت على توفير التعليم وتعميم التكوين ومحو الأمية، وكان الاهتمام مركزا على الجانب الكمي، على حساب الجانب الكيفي، حيث بلغ مجموع التلاميذ والطلبة خلال الموسم الدراسي لعام (1983-1984) حوالي 5.075.000 تلميذا وطالبا.

أما مستوى تطور اليد العاملة المؤهلة، وهو مؤشر هام في مجالي التكوين والتدريب اللذان يؤهلان الأشخاص أو الأفراد إلى القيادة في الإدارة، فإحصائيات المخطط الخماسي الثاني لسنة 1985-1989 تشير أن حصة اليد العاملة المؤهلة ستشهد تحسنا معتبرا بحيث ستنتقل من 42.1% في عام 1985 إلى حوالي 51.7% في نهاية المخطط، مما يعني أن أكثر من نصف اليد العاملة في الجزائر غير مؤهلة، وتعاني الإدارات في أغلبها من عجز فادح في الإطارات ذات الاختصاص العالي.

إن الجزائر بعد الاستقلال كبقية الدول النامية، ركزت على تكوين إطاراتها عن طريق إنشاء الجامعات والمدارس العليا المختصة ولم تهتم كثيرا بإنشاء المدارس التطبيقية المتخصصة في تنمية الإطارات الجزائرية، كما أنها أحجمت عن إنشاء جهاز مركزي للتدريب كما هو معمول به في العديد من الدول المتقدمة، ولهذا فإن التعليم النظري في الجامعات هو الذي حظي بالاهتمام، أما التعليم التطبيقي والتدريبي فلم تعطي له أية أهمية، وإذا كانت الجزائر قد أنشأت المدرسة الوطنية للإدارة في عام 1964، فإنها تهدف من وراء ذلك لسد النقص في الإداريين الذين تحتاجهم وزارات الداخلية والخارجية والعدل والمالية.

أنشأت المدرسة الوطنية للإدارة بموجب المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 8 يونيو 1964 وهي مؤسسة عمومية، ولها فرعان أحدهما بالشرق والآخر بالغرب، وبها فرع خاص باستقبال الطلاب الأجانب، ويدرسون اللغة الأجنبية، وهي اللغة الفرنسية، تزاول الدراسة بها لمدة ثلاث سنوات دراسة نظرية، وسنة واحدة تطبيقية وتدريبية في الميدان. [1]

وقد قامت المدرسة بمساهمة فعالة في تمكين الإدارة الجزائرية لاسيما الإدارة المحلية من الإنطلاقة، وإذا كانت الدفعة الأولى سنة (1968) قد أعطت 39 إطارا، فإن دفعة 1991 خرّجت 365 إطار،ا وأنتجت المدرسة منذ إحداثها 4653 إطارا منهم 124 من البلدان الإفريقية ومنذ 1986 عدد الدفعات المتخرجة حوالي 300 إطارا سنويا، بما في ذلك المتخرجين من

[1] -نفس المرجع السابق الذكر، ص 317-319.

الملحقات الجهوية بوهران وقسنطينة(1)، يشير الأستاذ "بلرنب" إلى غياب دراسات عليا متخصصة على غرار الجامعات والمراكز الوطنية للتدريب، بالإضافة إلى غياب خطة بعيدة المدى لتدريب وتطوير هذه العناصر القيادية المتخرجة، لأن العنصر القيادي المؤهل الذي تتوفر فيه الثقافة العامة والواسعة والإحاطة بشؤون الوظيفة من خلال التجربة والتمرس ثم المتابعة المستمرة والمتجددة للدروس التدريبية قليل إن لم نقل منعدم، فبعد مرحلة التعليم والتجربة، تأتي مرحلة التدريب التي أصبحت من الأمور الحتمية والمقتضيات الضرورية، فبواسطة التدريب الجيد تتحقق النتائج المرجوة وتزداد الكفاية في المؤسسات.(2)

الجهاز المركزي للتكوين والتدريب هو الذي يتولى وضع إستراتيجية بديلة للتدريب، تكون مكملة للإستراتيجيات الإدارية التي تقوم بها الإدارة العامة، كما أنه هو الذي يتولى الإجابة على الأسئلة المحورية الآتية:

أ-كيفية اختيار أنواع التدريب وأساليبه
- فردي
- جماعي
- الإداري والفني

ب-تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المحلية.

ج-متابعة وتقييم البرامج التدريبية المحلية.

د-مشكلات وعوائق البرامج التدريبية المحلية.

ثانيا: معايير ومقاييس انتقاء المدربين والمتدربين

ما سبب إعادة تدريب الأفراد في المنظمات؟ وما هي الشروط الواجب توافرها في كل من المدرب والمتدرب؟

فالرغبة في تغيير سلوك معين أو في تغيير مفاهيم أو اتجاهات معينة، لا يمكن أن تكون موضع الاعتبار من ناحية الجماعة المشتركة في التدريب، وعندما ننفذ هذه الرغبة بمخالفة العادات والتقاليد لهذه الجماعة، وعليه فمعيار الجماعة يستغل في مؤازرة التدريب، وإن تمكنوا من تكوين

(1)–السعيد الطيب، "تجربة التكوين في المدرسة الوطنية للإدارة"، **أيام دراسية حول الإدارة العمومية**، الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة، 1992، ص 224.

(2)– منصور بلرنب، "إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر"، **المرجع السابق الذكر**، ص 315-319.

جماعة من بينهم يصبح معيارها التفتح على الأفكار والتجارب الجديدة، وهنا يصبح ضغط الجماعة على الفرد في مؤازرة التغيير أكثر من الميل إلى تعطيله،[1] ومن ثم فجماعة التدريب، شرط أساسي للتدريب المستمر، ومعايير جماعته يجب أن تشجع في نفوس أعضائها، التفتح للأفكار الجديدة ومن هنا يستعين المدرب بمجموعة من المصادر أو بعبارة أخرى فهو يجمع كافة البيانات التي تعينه في التوصل إلى الاحتياجات التدريبية الفعالة في الموقف الذي يدرسه، ويجب أن يستعين المسؤول هنا بمعايير لصحة البيانات التي يجمعها.

- صدق البيانات.
- موضوعية البيانات.
- خلو البيانات من المؤثرات وعوامل التحيز.
- التوقيت والشمول.
- التكلفة والجودة التدريبية.

فالاتفاق على معيار أو معايير انتقاء المدربين والمتدربين يعتبر جزءا هاما من إقامة نظام تأكيد الجودة التدريبية، وغالبا ما يتبين أن تلك العملية تثير الجدل لأن الأداء يختلف بخصوص كيفية القيام بالأعباء، وهنا يجب أن نؤكد على أهمية مركز التدريب الذي تعقد به الدورات التدريبية المختلفة.[2]

1-ما يجب توفره في الأعضاء:

لنجاح عملة التدريب والتكوين يجب أن تكون هناك معايير ومقاييس تتحكم في كيفية انتقاء المدربين والمتدربين، وهي على النحو التالي:

أ- اختيار المدرب والمتدرب اختيارا مدروسا ودقيقا.

ب- اختيار الموقع التدريبي ووضع خطة للتدريب المحلي والتدريب الخارجي.

ج- اختيار البرنامج التدريبي البسيط والمقيد في آن واحد.

---

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 332.

[2]- عز الدين عبده، **مرجع سابق الذكر**، ص 64-65.

د- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.

و- وضع خطة في مجال التكلفة.

أي أن ما يسند إلى الجهات المختصة بعد وضع خطة تطبيقية من الجهاز المركزي للتدريب بشرط أن يتوفر في أعضائها ما يلي:

الكفاءة- الجدارة- تقدير التكاليف، لأن عملية التغيير السلوكي للفرد ليس بالأمر السهل، واللين كما يتصور البعض، ولكن الشيء الذي نؤكده أن كيفية الاختيار التدريبي الناجح لن يتم إلا بنظرة وطنية واعية ومدركة بأبعاد التبعية، وعدم التوازن العلمي والعالمي،وعلى المدى البعيد سيكون لهذا الاختيار نتائجه الإيجابية على المسار التنموي والاجتماعي معا.[1]

2-الأعوان المتعاقدون والأعوان المتمرنون:

ويقصد بالعون تحت التمرين الذي تم توظيفه لشغل وظيفة دائمة أما بناء على اختبار وظيفي، أو بعد اجتيازه فترة التوظيف بنجاح .

ذلك لأن الإدارة تبحث عن أشخاص مؤهلين لشغل وظائفها، تفرض على كل الأعوان الجدد اجتياز فترة من التدريب العملي كي يتسنى لها تقييم مدى صلاحيتهم، فيطلق على تلك المدة اسم مدة التمرين (stage).

ويطلق على الذي يمر بهذه المرحلة اسم المتمرن، (stagaire) إذا فالعون الجديد أيا كان مستوى توظيفه لا يمكنه من يومه أن يصبح موظفا عاما، بل لابد له من اجتياز مرحلة التمرين التي تختلف طولا وقصرا بحسب الهيئات، وهي في جميع الظروف لا تتجاوز السنتين، ولا تقل عن ستة أشهر، وإن اجتاز المرحلة بنجاح تقرر الإدارة أهليته لشغل منصب دائم.

وأن أمر ترسيمه يبقى لتقدير الجهة الموظفة له، فإما أن ترسمه أو تستغني عن خدماته من غير أن يكون له حق المطالبة بالترسيم.[2]

3-شغل وظيفة دائمة:

[1]- منصور بلرنب، **مرجع سابق الذكر**، ص 334-335.

[2]- عز الدين عبده، **مرجع سابق الذكر**، ص 66-67.

ففي هذه الحالة لا يختلف عن العون الحائز لدرجة، لا من حيث الحقوق ولا من حيث الواجبات، إذ يقوم بأعباء وظيفته نظير تقاضي راتب من الدولة، والتمتع بالامتيازات الوظيفية المقررة للموظف العام.

(فيما عدا بعض الاستثناءات كنظام احتساب الإجازة التي تقل مدتها عن مدة إجازة الموظف العام).

فالعون الممرن في هذا الأساس يعد في وضع تنظيمي في مواجهة الدولة لأنه من ناحية يشغل ومن ناحية أخرى يخضع لنظام قانوني (تضمنه المرسوم 66-151) يستمد أغلب أحكامه من القانون العام للموظف العمومي.

4-القابلية للترسيم:

يراد بذلك أن العون الذي يجتاز مرحلة التمرين رغم عدم أحقية تمسكه ومطالبته بالتثبيت في الوظيفة إلا أنه يأمل في ذلك، فبعد مرحلة التدريب يصبح أهلا وقابلا للترسيم، فهو في هذه الحالة موظف عام.

علقت وضعيته على شرط قيام الإدارة بتثبيته، فإذا حدث ذلك، فالعون يمر بمرحلة انتقالية غير ثابتة لا تتحدد نهائيا إلا باجتيازه لها. وهي تؤول إلى إحدى الأوضاع الآتية:

- تقدر الإدارة نجاح المتمرن فتثبته في إحدى إداراتها.

- إما إعادة التمرن له.

- إما تقدير عدم صلاحيته فتسرحه.

- العون المتمرن يوجد على صنفين:

- متمرنون يشغلون وظائفهم إثر اختيار تجربة الإدارة لتوظيف أعوان جدد من الخارج.[1]

- طلبة وتلاميذ المعاهد والمدارس والمراكز التكوينية، حيث حدد المشرع الجزائري هاتين الفئتين في المادة - أ- من المرسوم 66-151 بقوله "يعتبر موظفين متمرنين الأشخاص الذي عينوا في وظيفة دائمة ضمن الشروط المنصوص عليها في المادتين 26 و 27 من الأمر 66-133 المؤرخ في 12

(1)- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص69.

صفر 1386- الموافق لـ 2 يونيو 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من الإجراءات.

إذا فالعون المتمرن هو الذي عين في وظيفة دائمة من غير أن يرسم فيها وهو إن كان يخضع لكافة قواعد القانون العام وللوظيف العمومي إلا أنه يمكن فصله عن وظيفته لعدم كفاءته المهنية.

ونظرا لأن احتمال ترسيمه أقرب من احتمال تسريحه لسهولة أعمال الوظيف العمومي (وهو ما جرى به العمل)، فإنه لذلك يعد عونا من الأعوان العموميين المؤقتين إلى حين ترسيمه في وظيفته.

المطلب الثالث: تطور التكوين الإداري في الجزائر من الناحية القانونية

إن التكوين كما سبق وأن عرفناه قبلا هو ما يجري من عمليات الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناءها من نمو لمعارف المتعلم وقدراته وتحسين لمهاراته وأدائه التربوي، وهي تبدأ في مؤسسة التكوين قبل الخدمة وتستمر أثنائها.[1]

فالتكوين عبارة "عن نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي تكونه، فتتناول معلوماتهم وآرائهم وسلوكاتهم ورفع الكفاءة الإنتاجية"

وهناك من يطلق عليه "بالتدريب المهني" الذي يعني كونه "نوع من تعلم مكتسب للمهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة، فالتكوين عملية شاملة تتناول الفرد في جميع جوانبه وتعد الموظف إعداد علميا ومهنيا تجعله يكتسب فنيات ومهارات.

فالتكوين يدوم من تاريخ التوظيف إلى تاريخ التقاعد فهو عملية مستمرة في جميع المستويات، ومهمته الحصول على تقنيات المهنة واكتساب أعلى مستوى من الكفاءة ، كما أنه عمل منظم وقائم على أسس علمية وعملية مدروسة، يمكن المستفيدين منه من النمو في مهمتهم والحصول على المزيد من الخبرات.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تطور التكوين الإداري في الجزائر من الناحية القانونية بداية من القانون الأساسي العام للوظيف العمومي الذي تم إقراره في 02 جوان 1966 إلى غاية 2008، المتعلقة بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، مع ضرورة أن نشير أن كل النصوص القانونية

---

(1)– رابح تركي، **أصول التربية والتعليم**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص 380.

التي تناولت التكوين في الإدارة العمومية، كانت نتاجا لمرحلة زمنية معينة في سياق التطور القانوني والسياسي والاقتصادي للدولة الجزائرية، وبالتالي الملاحظات والاستنتاجات التي نبديها حول مختلف تلك النصوص التشريعية والتنظيمية، نحاول أن تكون مرتبطة أساس بالسياق التاريخي التي تم إقرارها فيه.

أولا: القانون الأساسي للوظيف العمومي (1966)

عملية إصدار القانون الأساسي للوظيف العمومي، كان بمثابة المحاولة من طرف المشرع الجزائري لتنظيم الحياة المهنية للموظفين داخل الإدارة العمومية، الذي حدد معالم ومهام الوظيفة العمومية في الجزائر القائمة على أساس نمط البيئة المغلقة "نظام الحياة المهنية".[1]

ولم يتطرق هذا القانون إلى التكوين المتواصل، إلا وفق مادتين فقط في الباب الثاني الفصل الأول في المادتين 22، 23، نجد ما يلي:

المادة 22: تتخذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لوظيفة عمومية وكذا تحسين معارف الموظفين....إلخ

المادة 23: لتكون للمترشحين لوظيفة عمومية، الذين يتابعون دورة تكوينية في إدارة أو مدرسة للتكوين، صفة الموظف المتمرن ...إلخ.[2]

بهذا يتبين لنا أن عملية التكوين المتواصل لم تكن مطروحة بحدة بالنظر لقلة التأطير والمستوى التعليمي والمهني للموظفين، وجاءت هذه المرحلة مع مرحلة ما بعد الاستقلال، من أجل سد فراغ المستوطنين الفرنسيين واستبدالها بالموظفين من جنسيات جزائرية.

ثانيا: المرسوم المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين للموظفين (1969)

[1]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 2 جوان 1966،يتضمن القانون العام للوظيف العمومي، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** ، العدد 46، المؤرخة في 8 جوان 1966، ص 58 .

[2]– **المادة 22 و 23 من المرجع السابق الذكر.**

لقد جاء هذا المرسوم تطبيقا لأحكام المادة 22 من الأمر (66-133): المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي الذي قمنا بدراسته سابقا، وقد عمل هذا المرسوم أساسا على:

1- تحديد أهداف التكوين أثناء الخدمة.

2- تحديد طرق تنظيمه.

3-كما حدد الجزاءات المترتبة عنه.[1]

ومن أجل فهم وشرح إجراءات هذا النص، جاءت تعليمة وزارية لتحديد بصفة أدق أهداف وكيفية تنظيم عملية التكوين المتواصل.

1- **الأهداف**: تسعى عملية التكوين المتواصل لتحقيق نوعين من الأهداف:

أ- تجديد المعارف الفردية عن طريق:

- المحافظة وتحسين المؤهلات.

- التكيف مع التطورات الحاصلة في التقنيات والهياكل الإدارية.

ب- تحسين سير المصالح الإدارية: عن طريق التكيف الدائم للهياكل مع التطورات الحاصلة في النصوص التنظيمية والتقنيات والاحتياجات الإدارية.

2-**التنظيم**: إن تنظيم عمليات التكوين لابد أن يرتكز على الثوابت التالية:

أ- عمومية تطبيقها، أي يستلزم الأمر أن يستفيد من هذه العمليات مختلف الفئات المهنية.

ب- طابعها التكراري، أي الاستمرارية والديمومة في تحقيق هذا الشكل من التكوين على مستوى الإدارات العمومية.[2]

ج- ترتيب عملية التكوين في الزمن (على هذا المستوى لابد على الإدارة أن تسعى للتوفيق بين مطلبين أساسيين، الأول يتمثل في تحسين المستوى التأهيلي للموظفين والثاني يتمثل في ديمومة السير الحسن للمرافق العمومية.

---

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 69-52، المؤرخ في 12 ماي 1969، المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 49، المؤرخة في 20 ماي 1969، ص 495 - 496 .

(2)- **المادة 01 إلى المادة السادسة من نفس االمرجع السابق الذكر.**

د- تحديد مضمونها: أي يستلزم على برامج التكوين، أن تستجيب لاحتياجات دقيقة وليس عامة.

3- **مزايا التكوين:** يشترط على التكوين أثناء الخدمة أن يكون الأداة الحاسمة في تصور الحياة المهنية أما عن الجزاءات المتمخضة عنه فهي على النحو التالي:

أ- حفظ الأقدمية للمشاركة في الامتحانات المهنية.

ب- سرعة الترقية في الدرجات والتسجيل في قائمة الرتب العليا.[1]

الأمر الأخير الذي يمكن استنتاجه عن هذا المرسوم، كونه استجابة ظرفية لوضعية معينة، وقد نص في مضمونه على ضرورة وضع إطار قانوني دائم لعملية التكوين المتواصل.

ثالثا: القانون الأساسي للعامل والمراسيم المرفقة له

لد عرفت الجزائر في سنة 1976، من خلال دستور 1976، أمر رقم 76-97: يتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، إذ جاء في **فصله الرابع**: الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن.

المادة 66 الفقرة 5: تضمن على سهر الدولة على أن تكون أبواب التعليم والتكوين المهني والثقافة مفتوحة بالتساوي للجميع.[2]

أ-القانون العام للعامل:

خلافا للقانون الأساسي للوظيف العمومي، القانون الأساسي للعامل من الناحية الشكلية خصص لعملية التكوين المتواصل فصلا كاملا متضمنا تسعة مواد (09)، والشيء الإضافي فيه أن مختلف إجراءاته تنطبق على مختلف الهيئات المستخدمة مهما كانت طبيعتها القانونية.

وفق هذا القانون التكوين ما هو إلا أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال، وضمان التنمية الاقتصادية للبلاد، بالتالي فهو عملية ملزمة وذات فائدة وطنية تفرض على العامل والمؤسسة

[1]- تعليمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 11، المؤرخة في 10 جويلية 1969.

[2]- دستور 1976 أمر رقم 76-97، مؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

المستخدمة والدولة، كما أنه وسيلة للتنمية المستمرة للقوى البشرية، وتقوم الإدارة في هذا الإطار بعدة عمليات منها:

1-تكوين المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا لتطورهم تدريجيا.

2-تأمين التكوين الدائم الذي يسمح لجميع العمال بتحديث معارفهم النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتهم في التنظيم السلمي للمهنة.

3-تنظيم أعمال تدريبية لتمكين الشباب من إكسابهم ابتداء من السن الخامس عشر (15) معارف نظرية وتطبيقية لممارسة مهنة ما.

4-تنظيم القراءة والكتابة باللغة الوطنية لجميع عمال المؤسسات.[1]

ب-المرسوم المتعلق بتنظيم التكوين المهني (1982):

امتدادا لما جاء به القانون العام للعامل لاسيما المادتان 171-179 منه، جاء هذا المرسوم لتحديد كيفيات تنظيم التكوين المهني في المؤسسة وتمويله، وتنطبق أحكام هذا المرسوم على كل المؤسسات التي يساوي أو يفوق عددها العشرين (20) شخصا، مهما كانت وضعيتها القانونية وقطاع عملها، وأهم الأشياء التي احتواها هذا المرسوم نذكر:

1- أهداف التكوين المهني: تهدف عمليات التكوين المهني إلى:

أ- توفير كل أو جزء من احتياجات المؤسسة لليد العاملة المؤهلة.

ب- تكييف العمال مع مناصب عملهم باستمرار تبعا لتغيرات التقنيات.

2- أشكال التكوين المهني: لقد حدد هذا المرسوم أشكال التكوين المهني وفق أربع عمليات أساسية هي:

أ- عمليات التكوين المهني المتخصص: عبارة عن كل عمل يرمي إلى اكتساب العامل الحالي و المستقبلي تأهيلا يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعه.

---

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة5 - 10 من قانون رقم 78-12، المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 32، المؤرخة في 08 أوت 1978، ص 724 – 725 .

ب– عمليات تحسين المستوى المهني: عبارة عن كل عمل يرمي تكييف العامل مع منصب عمله باستمرار تبعا لمتطلبات التي يقتضيها التطور التقني، وهذا بالعمل الدؤوب لرفع مستوى معارف العامل وقدراته.

ج– عمليات تجديد التكوين: عبارة عن عمليات تستهدف تمكين العامل من شغل منصب مختلف عن مهام منصبه الأصلي، إلا أنه في مستوى التأهيل نفسه.[1]

3–كيفيات تنظيم وتنفيذ أعمال التكوين المهني: إن أعمال التكوين المهني في المؤسسة تتم في إطار المخططات السنوية والمتعدد السنوات، كما تلجأ المؤسسة لتحقيق مخططها التكوين أولويا للوسائل البشرية والمادية المتوفرة لديها، ولهذا تكلف مصالح التكوين على مستوى المؤسسة بإعداد مخطط التكوين فيها والسهر على تنفيذه.[2]

الأمر الجديد الذي أتى به هذا المرسوم، هو اقتراحه إمكانية التعاون المشترك بين المؤسسات فيما يخص التكوين المهني، وذلك في إطار اتفاقية تكوين، التي تتمثل في عقد تلتزم بموجبه مؤسسة بضمان تكوين العمال أو المترشحين للعمل في مؤسسة أخرى، وتتعهد مقابل ذلك بدفع أجور مستخدميها الذي يجري تكوينهم أو دفع رواتبهم المسبقة، وكذلك المصاريف المترتبة على هذا التكوين، كما تحدد هذه الاتفاقية الأطراف المتعاقدة وواجباتها.[3]

كما أنه يمكن أن تكون المؤسسات إمكانياتها الذاتية للتكوين محدودة أو غير كافية، قصد تطبيق مخططها التكويني الكلي أو الجزئي، أن تتجمع فيما بينها الوسائل البشرية والمادية والمالية المتوفرة لديها، ويتم جمع الوسائل، قصد تنفيذ أعمال التكوين المهني على النحو التالي:

أولا: تجمعات المؤسسات المشتركة في التكوين المهني بالنسبة إلى المؤسسات العمومية.

ثانيا: جمعيات تطوير التكوين المهني المعتمدة قانونا بالنسبة للمؤسسات الخاصة، وتستهدف هذه العملية تحقيق:

---

(1)– **أنظر المادة 5، 6، 7، 8، من المرسوم السابق الذكر**، ص 168.

(2)– **أنظر المادة 10 من المرسوم السابق الذكر**، ص 171.

(3)– **أنظر المادة 24 من المرسوم السابق الذكر**، ص 173.

أ- توفير الوسائل الضرورية لتنفيذ أعمال مشتركة في التكوين المهني وتسييرها.

ب- تنظيم تنفيذ أعمال التكوين المنصوص عليها في مخططات التكوين الخاصة بالمؤسسات المعنية والتكفل بها.

4- تدعيم الدولة لأشكال التكوين المهني: يتم هذا الدعم من خلال المساعدة التي يقدمها الوزير المكلف بالتكوين المهني بناءا على طلبها في تنفيذ مخططها الخاص بالتكوين، وذلك عن طريق المعهد الوطني لترقية التكوين المهني التي يقدمها هذا المعهد في المؤسسة والتمهين وتطويرهما.

وتتمثل المساعدة التي يقدمها هذا المعهد في العمليات التالية:

أولا: التكوين التربوي للمكونين.

ثانيا: إعداد البرامج والمناهج التربوية.

ثالثا: المساعدة على تنظيم هياكل التكوين.

رابعا: إعداد المخططات النموذجية للتأهيل.[1]

وما يمكن قوله على هذا المرسوم المتعلق بالتكوين المهني أن مفعوله أصبح غير ساري على المؤسسات الاقتصادية والصناعية، وبالتالي تعديل هذا المرسوم أصبح أمرا ضروريا استجابة للتطورات القانونية التي شكلت المؤسسات الاقتصادية، الصناعية والتجارية، محورا لها، (استقلالية المؤسسات ومشروع خوصصتها) وأين أصبح التكوين هو الضمان الحقيقي لأقلمة العمال الذي هم عرضة التسريح المهني لأسباب اقتصادية، والسماح لهم بالاندماج المهني وعالم الشغل مجددا.[2]

ج-القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية:

يعتبر المرسوم رقم 85-59 النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي حاليا إلى يومنا هذا، نلاحظ من خلال هذا المرسوم تراجع فيما يتعلق التكوين من حيث الشكل مقارنة مع القانون العام للعامل، بحيث أنه لم يخصص سوى مادة واحدة ضمن 150 مادة لعملية التكوين، حيث نصت المادة 52 منه هذا المرسوم على :

---

(1)- **المادة 85 و 59 من المرسوم السابق الذكر**، ص 178.

(2)- القانون رقم 90-11، المتضمن القانون حول علاقات العمل، المؤرخ في 21 أفريل 1990.

"كمبدأ عام أنه بغية تحسين المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين يتعين على الإدارات العمومية أن تقوم:

– بتولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

– تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

– تنجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية.[1]

والتعليق الذي يمكن نقوله عند قراءة هذا النص في محتوى هذه المادة، أن التكوين لم يأخذ على أنه عملية حقيقية للتسيير والتثمين الأمثل للموارد البشرية.[2]

–أما دستور1989 :فجاء في فصله الرابع :الحقوق والحريات والالتحاق بالتعليم والتكوين المهني .

د–الإطار القانوني الجديد :

في إطار الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي تعرفها البلاد، لم تتحد معا لم التكوين على مستوى الإدارة العمومية بصفة واضحة، إلا في غضون سنة 1996، حيث أنها بقيت مجمدة أو شبه غائبة منذ حوالي 11 سنة (تاريخ صدور المرسوم 85-58، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، المؤرخ في 23 مارس 1985.

فبصدور مرسوم 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

وضع المشرع الجزائري حدا للفراغ القانوني في مجال التكوين وفتح آفاق جديدة لهذه العملية[1].

أولا: أشكال عمليات التكوين وطبيعتها

---

[1]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 85-59،المؤرخ في 23 مارس 1985 ،المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** ، العدد 13 المؤرخة في 24 مارس 1985، ص333 – 335.

[2] –A.Rahmani,"quelle politique pour la fonction publique", **idara**, V°6 N°1, 1996, p12.

[1]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،مرسوم رقم 96-92، المؤرخ في 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** ، العدد 16 ، المؤرخة في 6 مارس 1996، ص 5- 9 .

لقد عمل هذا المرسوم على تحديد مختلف عمليات التكوين الممكنة على مستوى الإدارة العمومية على النحو التالي:

1-التكوين المتخصص:

عبارة عن نوع من التكوين الذي يتم إما عند شغل منصب عمومي للمرة الأولى أو للالتحاق بسلك أو رتبة عالية للموظفين الموجودين في وضعية خدمة أو أخيرا في حالة التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

2-تحسين المستوى:

عبارة عن مجموع العمليات التي تهدف لتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها.

3-تجديد المعلومات:

عبارة عن مجموع العمليات التي تسمح بتكيّف الموظف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات، وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.

ويمكن القيام بمختلف هذه العمليات حسب الأسلاك أو الرتب في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية:

أ- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن شهر واحد أو تساوي سنة.

ب- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تقل عن 6 أشهر، أو تساوي سنة أو تقل عنها.

ج- دورات طويلة المدى إذا كانت تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.(2)

ثانيا: الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالتكوين

نص هذا المرسوم على مجموعة من الالتزامات والإجراءات التنظيمية الواجب احترامها عند الإقدام على أي شكل من أشكال التكوين المتواصل وهي:

1- الالتزامات في مجال التكوين:

(2)- **المادة الثانية من نفس المرجع السابق الذكر**، ص6.

يلزم هذا المرسوم الإدارة العمومية، بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات لمختلف عمليات التكوين، وإدراجه في نطاق التسيير التقديري للموارد البشرية، وفي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بتخطيط وتنسيق مختلف العمليات التكوينية، سواء للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل، وذلك وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولوية بالنظر إلى التطور المرتبط بالمؤهلات الإدارية والتقنية ومخططات الميزانية المرصدة لهذا الغرض.[1]

ويحدد هذا المخطط في قطاع النشاط المعني خلال سنة أو عدة سنوات مالية مختلف العمليات التكوينية المشار إليها وكذلك:

أ- عدد المناصب المطلوب شغلها.

ب- عدد الموظفين أو الأعوان المعنيين.

ج- مناصب التأهيل المعنية.

د- مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن الأعمال المذكورة.

لابد من الإشارة في هذا المجال أن السلطة المكلفة بالوظيف العمومي مكلفة عقب كل سنة مالية بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ مختلف المخططات التكوينية السنوية منها أو المتعددة السنوات على مستوى مختلف الإدارات العمومية.

ما يمكن استنتاجه هو المجهود المعتبر الذي حاول المشرع الجزائري إدخاله على مستوى الإدارة العمومية، لاسيما عن طريق التصور الجديد القائم أساسا على تثمين الموارد البشرية، لاسيما عن طريق:

أولا: إلزام الإدارة بإعداد مخطط سنوي ومتعدد السنوات للتكوين وإدراجه ضمن التسيير التقديري للموارد البشرية.

---

[1]- **أنظر المادة 3 من المرسوم السابق الذكر**، ص 6.

ثانيا: إشراك المديرية العامة للوظيف العمومي بشكل فعال في تخطيط وتنسيق مختلف هذه العمليات وذلك وفق أهدف محددة تتعلق بالإدارة المعنية، والتطور المرتبط بالتقنيات والمؤهلات الإدارية، وكذلك وفق الضغوطات المالية.[1]

2- إجراءات التكوين:

هناك عدة إجراءات يجب أن تقوم بها الإدارة عند الإقدام على تنظيم مختلف أشكال التكوين، وهي على النحو التالي :

أ- إجراءات الترشح للتكوين: نص هذا المرسوم على ضرورة إنشاء على مستوى كل إدارة لجنة فيما يتعلق بالموظفين المدعوين لمتابعة دورة تكوينية، تقوم هذه اللجنة في هذا الإطار بإعداد قائمة تأهيل تستوفي كل الشروط القانونية والتنظيمية، وتتكون هذه اللجنة من :

أولا:السلطة المخولة صلاحية التعيين رئيسا.

ثانيا:عضو منتخب عن لجنة المستخدمين إزاء السلك أو الرتبة المعينة بالتكوين عضوا.

ثالثا: مسؤول تسيير المستخدمين، والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء عضوا.

لابد الإشارة بأنه لا يمكن أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة التكوين المتخصص أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات نسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين .[2]

ب-قرار التنظيم: يتم تنظيم مختلف دورات التكوين على مستوى الإدارة العمومية بواسطة:

أولا: قرار السلطة المكلفة بالوظيف العمومي بالنسبة للوظائف التابعة للأسلاك المشتركة.

ثانيا: قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي، فيما يخص الأسلاك الخاصة، ولابد على القرار المتعلق بالتكوين أن يحدد:

أ- الرتبة التي فتحت من شأنها الدورة التكوينية.

---

[1]– **أنظر المادة 4 من نفس المرسوم السابق الذكر**، ص6.

[2]– **أنظر المادة 8 من نفس المرسوم السابق الذكر**، ص8.

ب– عدد المناصب طبقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه خلال السنة المالية المعنية.

ج– الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات....الخ من الشروط الواجب توافرها.[1]

ثالثا: مزايا التكوين والواجبات المترتبة عنه

إنه من الطبيعي أن يجازي مجهود التحاق الموظف بدورة تكوينية عدة مزايا تتعلق أساسا بآفاق ترقيته المهنية والاجتماعية، لكن بالمقابل يلزم هذا المرسوم الأفراد الذين استفادوا من تكوين بخدمة الإدارة لمدة معينة.

– مزايا التكوين:

يستفيد الموظفين الذين يزاولون دورة تكوينية من مؤسساتهم ببقاء:

1– المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبتهم الأصلية في حدود سنتين.

2– المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة:

أ– في دورات التكوين المتخصص، الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها.

ب– في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات.[2]

رابعا: المؤسسات المكلفة بالتكوين

لقد حدد هذا المرسوم المؤسسات التي تتكفل بعمليات التكوين المتخصص أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات على النحو التالي:

1– المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف إداري على الأقل.

2– المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بالتكوين معتمدة طبقا للتنظيم المعمول به، بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى، ويخضع مختلف الأفراد المقبولين في هذه المؤسسات للنظام الداخلي.

---

(1)– **المادة 11 من المرسوم السابق الذكر**، ص8.

(2)– **المادة 27 من المرسوم السابق الذكر** ، ص9.

إن تقسيم هذا المرسوم للمؤسسات والمعاهد المكلفة بالتكوين على هذا النحو، يؤكد الأهمية الكبرى الذي حاول إعطائها المشرع لتكوين الإطارات والقيادات الإشرافية، وذلك من خلال تقوية وتعزيز التكوين الجيد لهذه الفئة، وذلك تدعيما للتأطير داخل الإدارة، والتي هي بحاجة ماسة إليه.[1]

تسلم المؤسسات التكوينية للموظفين الناجحين حسب نوعية وشكل التكوين الإجازات التالية:

1- شهادة تكوين للمترشحين الذين تابعوا دورة تكوين متخصص.

2- شهادة تمرين للمترشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.[2]

وبهذا يمكن تلخيص الأشياء الإيجابية التي تضمنها هذا المرسوم ومحاور التجديد التي حاول إدخالها على عمليات التكوين على النحو التالي:

1- مكن مرسوم 96-92 من تحديد عمليات التكوين على مستوى الإدارة العمومية (أهدافها وآجالها، وتنظيمها).

2- إدراج مختلف العمليات التكوينية في إطار التصور العام للتسيير التقديري للموارد البشرية، كما ألزم الإدارة بإعداد مخطط قطاعي سنوي ومتعدد السنوات لمختلف العمليات التكوينية.

3- إشراك المشرع الجزائري المديرية العامة للوظيف العمومي في تخطيط مختلف العمليات التكوينية على مستوى الإدارات العمومية.

4- حدد هذا المرسوم المؤسسات المكلفة بعمليات التكوين المتواصل

ولكن بالرغم من الجهود المعتبرة التي قام بها المشرع الجزائري، لكن يبقى هذا المرسوم يتميز بنقائص وهذه الأخيرة تتمثل في الآتي:

1- جاء الإطار القانوني الجديد في شكل مرسوم، وليس قانون، الأمر الذي أنقص من ثقله وفعاليته.

---

(1)- **المادة 24 من المرسوم السابق الذكر**، ص9.

(2)- **أنظر المادة 20 من المرسوم السابق الذكر**، ص8.

2- عدم الوضوح الدقيق لكيفية تمويل هذه العمليات والنسب المالية المخصصة لها

3- اقتصار المبادرة في التكوين على الإدارة فقط ، وعدم إلزام هذا النص صراحة الموظفين بمتابعة دورة تكوينية.

رابعا:القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 2006

إذ يوضح بأن للموظف الحق في التكوين وتحسين مستوى الترقية خلال حياته المهنية، إلا أن صيغة هذه المادة تعتبر بأن للتكوين حق معترف به للموظفين بدلا من إضفاء الصفة الإلزامية على هذا القانون، بمعنى جعل الإدارة المستخدمة ملزمة بضمان التكوين الدوري لموظفيه وجعلهم يخضعون لنظام دائم للتكوين سواء كان داخليا على مستوى الإدارات أو خارجيا على مستوى مراكز التكوين.

كما يهدف هذا الأمر الذي يشكل إطارا موحدا لجميع أسلاك الموظفين إلى:

- تكييف مهام الوظيفة العمومية مع دور الدولة الجديد.
- ضمان وحدة قطاع الوظيفة العمومية.[1]
- تحديث عملية تسيير الموارد البشرية.
- وضع نظام متدرج للتكوين.
- دعم التشاور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية.
- ضمان مساواة جميع الموظفين في الحقوق والواجبات.[1]

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06 – 03، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق ل15 يوليو 2006 ،يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** ، المادة 38، المؤرخة في 16 يوليو 2006 ، ص3 .

خامسا:القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية 2008.

المادة 13 من المرسوم : تنص على أن شعبة الإدارة العامة تشمل الأسلاك الآتية:

- المتصرفون ،
- ملحقو الإدارة ،
- أعوان الإدارة ،
- الكتاب ،
- المحاسبون الإداريون ،

المادة 14 : يضم سلك المتصرفين ثلاث (3) رتب :

- رتبة المتصرف ،
- رتبة المتصرف رئيسي ،
- رتبة المتصرف المستشار .

الفرع الثاني : شروط التوظيف والترقية

المادة 18 :يوظف أو يرقى بصفة متصرف :

1) – على أساس الشهادة، خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 66 – 306 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة

2) – عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة الليسانس في لتعليم العالي أو شهادة معادلة لها، [1]

---

[1]– **نفس الأمر السابق الذكر**،ص3 .

[1] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 08- 04 ، المؤرخ في 19 يناير 2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،**الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** ، العدد03 ، المؤرخة في 20 يناير 2008 ، ص 5 – 6 .

3) – عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

4) – على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، للملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة .

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 3 و4 أعلاه، قبل ترقيتهم ، لمتابعة بنجاح تكوينا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 20: يوظف أو يرقى بصفة متصرف رئيسي:

1) على أساس الشهادة المترشحون الحائزون شهادة المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم التنفيذي رقم 06 – 419 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 والمذكور أعلاه،

2) – عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.

3) – عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

4) – على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة .

المادة 21: يرقى على أساس الهادة بصفة متصرف رئيسي، المتصرفون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها .

المادة 22: يرقى بصفة متصرف مستشار:

1)– عن طريق الامتحان المهني، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ،

2) – على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون عشر(10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة .

المادة 23 : تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمقرر، قائمة الشهادات المطلوبة في كل تخصص للالتحاق برتبتي المتصرفين والمتصرفين الرئيسيين .[1]

وبهذا نجد بأن هذا المرسوم أستثنى هذا السلك من التكوين الإجباري رتبة المتصرف الإداري فما فوق من حاملي شهادة الليسانس وخريجي المدرسة الوطنية للإدارة أي من صنف (12) فما فوق.أما الأقل من هذا الصنف، فإن التكوين إجباري يخضعون للتكوين التحضيري و التكوين عند الترقية من سلك إلى سلك أعلى في الرتبة ومن هذه الأسلاك المعنية بهذا التكوين كالتالي:

- سلك ملحقي الإدارة الذي يضم رتبتين اثنتين :
  - رتبة ملحق الإدارة.
  - رتبة ملحق إدارة رئيسي للإدارة.
- سلك أعوان الإدارة الذي يضم حسب **المادة 35** ثلاث رتب:
  - رتبة عون مكتب،
  - رتبة عون إدارة،
  - رتبة عون إدارة رئيسي.
- سلك الكتاب ، الذي يضم حسب **المادة 47** أربع رتب:
  - رتبة عون حفظ البيانات،
  - رتبة كاتب،
  - رتبة كاتب المديرية،
  - رتبة كاتب المديرية رئيسي.
- أما سلك المحاسبين الإداريين ، الذي يضم حسب **المادة 63** ثلاث رتب:
  - رتبة مساعد محاسب إداري، وهي رتبة آيلة إلى الزوال ،
  - رتبة محاسب إداري ،
  - رتبة محاسب إداري رئيسي.[1]

---

[1] - **نفس المرسوم**، ص 6 -7.

وهذه الأسلاك المعنية بالتكوين نجد تحديد لعدد المناصب الخاصة بالترقية بنسب مئوية وبالتالي الترقية هنا تتم بشروط وكذلك الذين يخضعون للتكوين الإداري لتولي المنصب الجديد

ومن بين النقائص المطروحة في عملية التكوين نجد مايلي:

- وجود مركز واحد على مستوى الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم بورقلة ، مما يعني بعد المسافة يؤثر على التحاق الموظفين المعنيين بهذا المركز مما يؤثر في حاجة الإدارة المحلية إلى تكوين موظفيها.

خلاصة واستنتاجات:

لقد تطرقنا في هذا الفصل من الدراسة إلى موضوع تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

في المبحث الأول تطرقنا إلى واقع الإدارة المحلية في الجزائر: تحديات وآفاق، وتحت هذا العنوان تناولنا في البداية ماهية الإدارة المحلية، وبعدها نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر وبعد ذلك تناولنا واقع الإدارة المحلية في الجزائر.

أما في المبحث الثاني الذي هو تحت عنوان تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإدارة المحلية، تناولنا فيه دور التكوين كنظام متكامل في تحقيق فعالية الأفراد والمنظمات، وبعدها تطرقنا إلى تدريب الموظف العام في الجزائر، وأخيرا تم التطرق إلى تطور التكوين في الجزائر من الناحية القانونية والتي تعبر هذه الأخيرة عن جهود الدولة الجزائرية في تفعيل دور المورد البشري في الإدارة، وفي

---

(1)- **نفس المرسوم السابق الذكر**، ص 7- 10

مساعيها الحثيثة من أجل تحقيق التنمية الإدارية، ولكن تبقى بالرغم من ذلك تلك الجهود والمساعي يشوبها نقائص باعتباره عمل بشري، ويستلزم هذا الوضع محاولة استدراك تلك النقائص، وهذا بالعمل الجاد على تطبيق تلك القوانين مع مراقبة تنفيذها عبر الإدارات المحلية في الجزائر.

ولا يمكن أن ننكر دور الدولة الجزائرية مؤخرا في جعل التكوين عملية إجبارية بعد التعيين في المنصب ومن أجل الترقية إلى منصب آخر، ولكن يبقى دائما الحاجة الملحة إلى تطوير المورد البشري والرقي به ماديا ومعنويا وعمليا، وكذا جعل هذا التكوين يشمل جميع الأسلاك دون استثناء ، وخاصة فئة أعوان التأطير ، التي تعتبر العامل المحرك الأساسي في عملية التنمية الإدارية، أما الفئات المهنية الأخرى يستلزم فتح مناصب أكبر للترقية وتكون فرص التكوين أفضل وتحسين المستوى الأدائي والمهني داخل الإدارة المحلية .

الفصل الثالث:

دور الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية

من خلال دراسة ميدانية لولاية جيجل

الفصل الثالث: دور الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية من خلال دراسة ميدانية لولاية جيجل

تمهيد:

بعد تناولنا للجانب النظري من الدراسة المتمثل في التخلف والتنمية الإدارية، ثم تطرقنا إلى تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية في ولاية جيجل، نقوم بدراسة تطور المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية وكذا جانب التكوين في الإدارة.

هذه الدراسة تعطينا نظرة واقعية عن الدور الذي تلعبه الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة في تنمية الإدارة المحلية (البلدية– الولاية)، من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: تاريخ منطقة جيجل القديم والحديث.

المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية في ولاية جيجل.

خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول: تاريخ منطقة جيجل القديم والحديث

في هذا المبحث سوف يتم إعطاء نبذة تاريخية عن ولاية جيجل في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني نتناول الثروات الطبيعية والبشرية للولاية، أما في المطلب الثالث نتطرق إلى الآثار التاريخية للولاية وأهم أعلامها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن ولاية جيجل

أولا: موقع ولاية جيجل

جيجل ولاية ساحلية تقع شرق الجزائر ، يبلغ طول ساحلها 120 كلم، وتشتهر بكورنيش رائع الجمال يجمع بين البحر والجبال الصخرية الممتدة حتى حدود ولاية بجاية، وتوجد به مغارات عجيبة.

- من الشمال : البحر الأبيض المتوسط.
- من الشرق : ولاية سكيكدة.
- من الغرب : ولاية بجاية.
- من الجنوب : ولاية قسنطينة وميلة.

تتربع على مساحة قدرها 2.398.63 كلم^2 تطل على البحر الأبيض المتوسط، من أهم مدن الولاية: جيجل، الميلية، الطاهير، ومنطقة (جيملة) في الجنوب الغربي ذات التلال الجميلة وتمتاز جيجل إضافة إلى جمالها الطبيعي الساحر بتاريخ عريق حيث تعتبر من أقدم المدن الجزائرية إذ يرجع تأسيسها إلى عهد الفينيقيين الذين حلوا بها وشيدوا المدينة "آثار منطقة الرابطة"، وكذلك ميناء زيامة "شوبا".[1]

موقع جغرافي إستراتيجي:

(1) - ولاية جيجل – المعرفة،
http://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00.Am

واجهة بحرية تمتد على مسافة 120 كلم في الشمال الشرقي للبلاد وتتوسط ثلاثة أقطاب اقتصادية هامة قسنطينة، سكيكدة، وسطيف على مدى 30 دقيقة جوا من العاصمة على مدى 60 دقيقة جوا من دول حنوب حوض البحر المتوسط (نابل، مرسيليا- برشلونة) مخرج مينائي مفضل لإقليم الهضاب العليا الشرقية للبلاد، ولبعض الدول الإفريقية، شبكة هامة من المنشآت القاعدية الكبيرة والمتكاملة، شبكة للطرق كثيفة نسبيا تسمح بهيكلة وتنظيم مجال الولاية، وتدعيم تنميتها الاقتصادية (طرق وطنية: 227.8 كلم، طرق ولائية: 378كلم، طرق بلدية: 932.3كلم) محور الطريق الوطني 27/43 الذي يقطع الولاية من الغرب إلى الشرق، ويربطها مع الأقطاب الاقتصادية لقسنطينة ، سكيكدة، وبجاية: محور الطريق الوطني 77(في طريق التهيئة)، الرابط بين جيجل وسطيف والذي يعتبر منفذ هام شمال جنوب، إذ يسمح بربط المنشآت الاقتصادية الهامة الموجودة لاسيما "ميناء جن جن" بالمراكز الحضرية لإقليم الهضاب العليا الشرقية والجنوبية هيكلة الظهير الجبلي وفك العزلة عنه خط السكك الحديدية الذي يربط جيجل بشبكة السكك الحديدية الوطنية والموصول مباشرة بميناء "جن جن "، ومحطة الفرز تسعة محطات موجودة على طول هذا الخط، محطة جيجل ، محطة الفرز ببازول بإمكانها معالجة 12.000.000 طن من البضائع في السنة ، محطة العنصر ، محطة الميلية، محطة نقل المسافرين بسيدي عبد العزيز، محطة التقاطع بسطارة، أهم الخطوط لنقل المسافرين: "جيجل- قسنطينة" و "جيجل -سكيكدة"، البضائع: "سكيكدة- بازول" و"بازول- قسنطينة."و "برج بوعريريج- توقرت".[1]

- ميناء جن جن (4.500.000 طن/سنة) يستجيب لكل التقنيات الجديدة في مجال النقل البحري، يحتوي على أرضية يصل عمقها إلى 18.20م، موصول مع أهم محاور الاتصالات لاسيما المنفذ شمال جنوب جيجل- سطيف، وخط السكة الحديدية، مما يجعله المحور المفضل للنقل

[1]- ولاية جيجل – المعرفة،
http://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00.Am

الأورو إفريقي، ويؤهل الولاية لتلعب دورا هاما في التبادلات القارية – مطار فرحات عباس الواقع بالقرب من المنطقة الصناعية، وميناء "جن جن" في أوج توسعه ليمنح جميع التسهيلات لضمان نقل جوي سريع وناجع، يسمح بتدعيم التنمية والإدماج الاقتصادي والمحالي.

للولاية موارد مائية هائلة، الموارد المائية: 686مليون/م^3/سنة، الموارد المحجوزة: 183.76مليون/م^3/ سنة، الموارد المستعملة:158.66مليون/م^3/سنة.[1]

ثانيا:تاريخ الولاية

دخلت منطقة جيجل التاريخ من أبوابه العريضة نتيجة احتكاكها بالحضارة، فحسب قول العلامة الكبير "ابن خلدون" في كتابه الخاص "بتاريخ البربر" أن منطقة جيجل تسكنها قبيلة تسمى "كتامة".

قبل أن نستعرض المعالم التاريخية تجدر الملاحظة أن منطقة جيجل هي من المناطق القليلة في الجزائر التي تتصل فيها حلقات التاريخ، بما فيها ما قبل التاريخ، و ذلك بما تدل عليه الشواهد الأثرية والمراجع التاريخية.[2]

أ-عصور ما قبل التاريخ:

عرفت هذه المنطقة وجود الإنسان قبل بدء التاريخ وبكثافة، وذلك ما تدل عليه الآثار التي تم اكتشافها في مواقع عديدة من هذه المنطقة، نذكر من بينها: مغارة تازا الشهيرة، التي توجد على بعد حوالي 41كلم "شرق زيامة" بالمنعرج الواقع بين "شاطئ أفتيس" شرقا و"واد تازا " غربا، والتي أجريت عليها حفريات ودراسات سواء قبل الاستقلال أو بعده، وإلى عهد قريب كانت بعثات معهد التاريخ والآثار بالخروبة تفد إلى عين المكان لإجراء الدراسات والحفريات في الموقع، وقد تمكنت مجمل

---

(1) - ولاية جيجل – المعرفة،

http://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00.Am

(2) – مديرية الثقافة ،CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

هذه الدراسات قديمها وحديثها من جمع العديد من العينات الأثرية المتمثلة في الأدوات الحجرية التي استخدمها إنسان عصور ما قبل التاريخ في شتى الأغراض، كما تم وضع تصميمات ورسومات لمختلف الطبقات التي تتكون منها تربة المغارة، والتي تشكل مزيجا من بقايا الأطعمة، و العظام والشظايا الحجرية.

لقد كان اكتشاف هذه المغارة بالصدفة، حين شرع في فتح الطريق الوطني "رقم43" الرابط بين جيجل و بجاية، وأول من ذكرها هو الباحث الفرنسي سنة 1926.(1)

وكان الفرنسيون يطلقون عليها "C.Arambourg"، إلى جانب هذه المغامرة "G.camadlene" "مغامرة لامدلان"، هناك عدة مواقع بجبل مزغيطان بالمدخل الغربي لمدينة جيجل، تمت دراستها من قبل عدد من الباحثين الفرنسيين "دولامار"، "روتو" و "ديبرا" وقد استخرجت من هذه المواقع عدة أدوات حجرية نقل بعضها إلى المتاحف الوطنية، كما تم اكتشاف موقع آخر على ضفاف واد جن جن، وبالتحديد بالمكان المسمى "تاميلا" ببلدية الأمير عبد القادر وبلدية جيملة، في إحدى المغارات، التي تسمى "غار الشتا"، تم العثور سنة 1989، على بقايا هيكل عظمي لحيوان يعتقد بأنه "الدب الأسمر" حسب الدراسات الأولية التي أخرجها معهد التاريخ والآثار بالخروبة، وقد أنقرض هذا الحيوان الجليدي في بلادنا، بينما يعتقد مكتشفوا هذه البقايا، بأنها تخص حيوان آخر منقرض من فصيلة الفيلة، ويرجع عمره إلى أكثر من 30 ألف سنة (petit redon)، ولكن لا توجد أدلة قاطعة على هذا الاعتقاد لذلك تكون النتائج التي توصل إليها معهد التاريخ والآثار أقرب إلى الحقيقة لأنها مبنية على تحاليل مخبرية علمية، ويؤكد ذلك ما وجد من بقايا عظيمة بمغارة تازا السالف ذكرها، ويرجع هذا الحيوان إلى الحقبة الجلدية الثانية(15ألف سنة) وعموما فإن فترة ما قبل التاريخ قد أمدتنا بعدة شواهد نذكر منها:

---

(1)– مديرية الثقافة ، C D ، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

-الأدوات الحجرية المختلفة الأحجام والأشكال بعضها ينتمي إلى الحضارة الإيبيروموريسية والأخرى إلى العاترية دولمان في مواقع عديدة نذكر منها "حجر العروسة" ببلدية بوراوي بلهادف وبلدية السطارة وآلما سيدي عبد العزيز، "وحجر الذخيرة" ببلدية جيملة.

ثالثا:تأسيس مدينة جيجل

تشير أغلب المصادر التاريخية إلى أن مدينة جيجل ذات نشأة فينيقية، وتعتبر من بين المواقع التي أسسها الفينيقيون في الحوض الغربي للمتوسط في القرن العاشر قبل الميلاد، غير أنه يلاحظ اختلاف في المصادر حول أصل التسمية، التي كانت فينيقية الأصل "**IGILGILI**" عرفت بها "فايجلجيلي" معناها شاطئ الدوامة، وإن كانت بربرية فمعناها من "ربوة إلى ربوة"، غير أن هذه التسمية طرأت عليها تغييرات كثيرة عبر التاريخ، فمن "إيجيلجيلي" إلى "جيجل" الحالية، أشارت المصادر إلى مجموعة من التسميات ك: اتلتيلي، زيزري، جيجل، خيخل...إلخ، ومن آثار العهد الفينيقي مجموعة كبيرة من القبور محفورة في الصخر،كثير منها أندثر الآن، ولا يزال موقع الرابطة غرب مدينة جيجل يحتفظ بأكبر مجموعة، أما أقدم تاريخ للقبور فيرجع إلى القرن السابع قبل الميلاد لأحد الأنماط يدعى القبر الممثل للهيكل الإنساني،وهو على شكل مومياء عثر عليها "بجبل سيدي أحمد بن أمقران". (1)

مر على مدينة جيجل الاحتلال الروماني، حيث في الفترة الرومانية هذه أعيد بناء مدينة جيجل وفق التخطيط الروماني وقد أشارت مصادر تاريخية أن ساكنيها كانوا من الفرقة السابعة أو قدماء المحاربين الرومان، ضمت إلى موريطانيا القيصرية في بداية التقسيم الإداري لشمال إفريقيا، ثم التحقت إلى موريطانيا السطيفية في عهد ديوكليتاريس، ويقال أنها كانت ضمن المناطق التي شملتها ثورة الزعيم الإفريقي "طاكفارينيس" أو بالمقابل وأثناء انتفاضة فيرموس عام 372م تمكن القائد

(1)- مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

الروماني "تيودوز" من إنزال قواته بميناء جيجل، وانتهى به المطاف إلى منطقة الجلفة، حيث سقط فيرموس في ميدان القتال.

الإحتلال الوندالي:

بمجيء الوندال البرابرة في القرن الخاتمس الميلادي، فإن مدينة جيجل قد أصابها من الخراب ما أصاب الإمبراطورية الرومانية ، وتصبح دائرة إيجيليجي مستعمرة للوندال الذين قضوا على الإزدهار الذي عرفته المدينة خلال العهد الروماني.

الإحتلال البيزنطي:

يعتبر الغزو البيزنطي لشمال إفريقيا محاولة لاستعادة السلطة الروقانية، حيث انطلقت الجيوش البيزنطية من القسنطنطينية –أسطنبول حاليا– ونزلت بسواحل تونس خريف 335م، فسقطت قرطاج في قبضتهم ثم تبعتها جل المدن الساحلية بما فيها مدينة جيجل لتصبح مرفأ بيزنطيا.[(1)]

الفتح الإسلامي:

فتحت مدينة جيجل سنة 720م على يد موسى بن نصير، وحسب ما ذكره ابن خلدون بشأن المنطقة فإن قبائل المنطقة دخلت الإسلام واعتنقته دينا لها، بعدما ارتدت إثنا عشر مرة .

كتامة والدولة الفاطمية:

لعبت قبيلة كتامة دورا هاما في تأسيس الدولة الفاطمية إذ من جنوب جيجل انطلقت الدعوة يحميها وينشرها رجال كتامة الذين اتجهوا شرقا فأسقطوا دولة الأغاحية بالقيروان، لينتهي بهم المقام في مصر، حيث أسسوا القاهرة، واتخذوها عاصمة لخلافتهم فبنو الأزهر الشريف، ولهم قائمة إلى يومنا هذا كما جاء في تحفة الأحباب للسخاوي.

[(1)]- مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

الحملة النورمندية:

في سنة 1143م قام الملك روجي الصقلي باحتلال المدينة وهدمها عن آخرها وحتى القصر الذي شيده يحي بن العزيز آخر ملوك بن حماد لم ينج من الخراب، وفي عام 1146م، وحسب الإدريسي، عرفت مدينة جيجل مجاعة ، فأغتنم ملك الموحدين عبد المؤمن هذه الفرصة للقضاء على قوة الحماديين وألقى القبض على يحي بن عبد العزيز واسترجع مدينة جيجل التي ضمها إلى مملكته.

احتلال الجنويون "الجنويز":

ابتداء من عام 1260م احتل الجنويون مدينة جيجل واتخذوا منها مرفأ تجاريا على الساحل الإفريقي به حامية لهم، وقد قيل أن مدينة جيجل أصبحت أكبر سوق لبيع العبيد على عهد الجنويين وكان بها لكل إيطالية دكاكينها وحوانيتها، كمدن بيزا والبندقية الدين كثيرا ما ارتبط نشاطها التجاري مع مدينة جيجل، وقد دام وجود الجنويين بالمدينة ثلاثة قرون، حيث أثروا تأثيرا كبيرا على ساكني المدينة والمنطقة، هذا التأثير تجلى أكثر على المستوى اللغوي والحرفي. (1)

جيجل والإخوة بربروس:

مع بداية القرن 16 اشتدت الحملات الإسبانية على سواحل المغرب الإسلامي، فسقطت العديد من المواقع في أيادي الإسبان حيث احتلت بجاية عام 1513م، وبات الخطر بعدها يهدد مدينة جيجل فسارع أهالي المدينة إلى إرسال وفد عنهم إلى الأتراك العثمانيين، وكانوا وقتها في أوج قوتهم إضافة إلى أنهم مسلمون طالبين النجدة وإنقاذ المدينة، وسرعان ما لبى الأتراك هذا الطلب وقدم الأخوان عروج وخير الدين على رأس أسطول بحري فافتكا المدينة من الجنويين سنة 1514م، وتم إنقاذها من احتلال إسباني كان وشيكا، وقد استقبل الأخوان من طرف الأهالي استقبال الأبطال ويتخذها خير الدين بعد موت أخيه في بداية الأمر عاصمة له، ويحظى سكانها بمكانة عالية لدى

(1) – مديرية الثقافة،CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

الأتراك حتى أنهم لم يكونوا يدفعون الضرائب كسائر المناطق الأخرى، واعتبرت المدينة أول عاصمة للجزائر في العصر الحديث، وبعدها تحول مركز القيادة إلى الجزائر العاصمة ، إلا أن دورها بقي وفيا ورائدا وخاصة في جانبه البشري الذي ساعد الأتراك كثيرا في التحكم في الأمور الصعبة.

حملة الدوق دي بوفور: [1]

في 24 جوان 1664م، كان البحر الأبيض المتوسط مسرحا لحروب طاحنة لم تسمح للدول احترام المعاهدات المبرمة بينها في شهر مارس، أمر الملك الفرنسي "لويس الخامس عشر" 1664 بتنظيم حملة ضد المدن الساحلية الجزائرية مع احتلال واحدة منها واقتراح الدوق دي بوفور احتلال ميناء جيجل الذي قال عنه أنه ميناء آمن للبواخر والسفن ولا يستلزم تجهيزه، ولهذا جند الفرنسيون قوامه 8000 رجلا وأسطولا مشكلا من 63 باخرة يقوده الرائد "بول دوكان" وفي ليلة 23 جويلية نزلت فرق فرنسية بالقرب من جامع سيدي عمار، وعند وصول الخبر إلى قبائل المنطقة سقط عنهم كالصاعقة، وسارعت هذه الأخيرة إلى تنظيم المقاومة وذلك من خلال مرتفعات جبل أيوف جبل القرن، وبعد معارك دامية ومقاومة عنيفة سقطت المدينة في أيدي الفرنسيين لتندس بعض المقاومات الإسلامية الموجودة بجبل القرن "سيد أحمد بن أمقران حاليا" ويعلن الجهاد ضد المحتلين من طرف الشيخ "سيدي حمود"، فتنتظم القبائل تحت راية الجهاد وتنظم إليها قوات تركية جاءت من الجزائر لهذا القرص، وبسبب الهجمات المتتالية والخسائر التي لحقت بالجيش الفرنسي قرر "الملك لويس الخامس عشر" سحب الثقة من الدوق "دي بوفور" وإعطاء قيادة العمليات إلى الكونت "دوقادين"، وقد تمكنت المقاومة من إلحاق الخسائر الجسيمة بالمحتلين الغزاة، وأمام خطورة هذا الوضع اجتمع ضباط الإرسالية الفرنسية وقرروا الانسحاب من المدينة يوم 31 أكتوبر 1664م تاركين وراءهم خسائر كبيرة في الجنود والعتاد.

الاحتلال الفرنسي:

[1] – مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

في 13 ماي 1839م اقتحم الجيش الفرنسي مدينة جيجل، واحتلها بعد محاولات عديدة ولم يستطع بسط نفوذه على كامل تراب المنطقة شرقا وغربا وجنوبا، بسبب المقاومة العنيفة التي كان يجدها عند الأهالي من منطقة الوادي الكبير وغيرها إلا سنة 1856م.

–اللهجة المحلية: في هذا المقام سنتعرض بشيء من المعاينة والتحليل لبنية اللهجة الجيجلية في سياقها اللغوي، وذلك بالكشف عن بعض خصائصها، والتي تعد في نظرنا بعدا منهجيا أساسيا، إذ على الرغم من وجود مجموعة من اللهجات المحلية بجانب كل لغة تختلف فيما بينها تبعا لعدة عوامل إلا أنها تمت بصلة إلى اللغة المشتركة التي هي متفرعة عنها مستمدة منها أصول مفرداتها وقواعدها وتراكيبها، وفي ضوء هذه المعطيات العيانية، لا يسعنا إلا أن نتساءل عن ما هي هذه اللهجة، وما هي خصائصها الصوتية؟

وتتجلى الخصائص الصوتية للهجة الجيجلية في النقاط التالية:

– إن اللهجة الجيجلية تشترك بغض النظر عن انطباعها بعدة خصائص محلية مع كثير من اللهجات الجزائرية الأخرى سواء من حيث الوجهة النقطية أو من وجهة أصول المعاني، خاصة في بعض ولايات الغرب الجزائري مثل تلمسان.

– إن اللهجة الجيجلية فقدت بعض الأصوات فقدانا كليا وهي "الثاء والذال والظاض"، وفقدت بعضها فقدانا جزئيا، وهي الظاء والقاف، وبذلك فالأصوات المنطوقة في اللهجة ستة وعشرون صوتا بما في ذلك القاف، تسقط الهمزة من الكلمات المهموزة.(1)

إما بالحذف وإما بالقلب وإما بالإبدال كغيرها من اللهجات المحلية، حرف القاف في اللهجة يتحول إلى الكاف في المناطق خارج بلدية جيجل وإلى "k" لدى أصحاب المدينة (د يخوتي ...)، أما "دي" فالمقصود بها مثلا (دي جدي) أي حاجة جدي.

(1) - مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

كما أن حرف "الحاء" تضاف للتعريف ك"حالكاس"، والاختلاف بين اللهجة والفصحى قليلة سواء من حيث التركيب أو من حيث البنية، مما يؤكد صلتها بها، وأنها انبثقت عن اللغة الأم.

قبيلة كتامة التاريخية:

1-الأصول الاجتماعية:

حسب "ابن خلدون" تكون قبيلة كتامة واحدة من أهم بطون البرانس من قبائل الأمازيغ أو البربر كما يعرفون تاريخيا بالمغرب العربي، وهي عند نسابة البربر منحدرة من كتام بن برانس، أما عند النسابة العرب فيقولون أنها واحدة من فروع قبيلة حمير القادمة من شبه الجزيرة العربية، وذكر المؤرخان العربيان الكبلي والطبري، أن أول ملوك هذه القبيلة حسب هذه الولاية هو "فريقش بن صيفي" الذي سميت بلادهم باسمه، والذي صار يطلق اليوم على سائر إفريقيا وهو من ملوك التبابعة باليمن وهو أول من فتح إفريقيا وقتل ملكها جرجير، وحسب الرواية الأولى تكون قبيلة كتامة قد تفرعت إلى فرعين أساسيين هما "غرسن ويسودا "ومنهما تناسلت كل بطون كتامة المعروفين عند المؤرخين، وعلى هذا الرأي فهم عناصر محلية أصلية، وقد ارتبطوا بهذه البلاد وعرفوا على أيديها منذ فجر التاريخ، ولم تأت بهم الهجرات البشرية التي كان شمال إفريقيا مسرحا لها بواسطة عدة مراكز في العالم القديم، وإن لم يسلم فيها بعد مثل غيرهم من سكان بلاد المغرب، من عناصر اختلطت بهم واندمجت معهم بحكم المصاهرة أو طول الجوار، وأيا كانت الاعتبارات والحجج، التي بنيت عليها هذه الروايات فقد اتفق النسابة العرب والبربر على أن "البرانس" هم أبناء (برنس بن بربن مازيغ بن كعنان بن حام) ومن ثم،[1] وحسب ابن خلدون فإنهم يلتقون مع الفلسطينيين في النسب والأصل، وأيا كانت حقيقة نسب هذه القبيلة فإن ما يجب التنويه به أن هذه القبيلة هي من أهم القبائل البربرية في المغرب الأوسط في القرون الوسطى عددا وشأنا.

2-إقليم كتامة:

(1) - مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

لقد سكن بنو كتامة شمال إفريقيا منذ القدم (مثل إخوانهم من فروع قبيلة البتر، شقيقة البرانس)، في التاريخ القديم تدخل منطة كتامة ضمن إقليم "نوميديا القديمة"، وفي ظل الاحتلال الروماني ألحق بموريتانيا السطيفية التي كان مركزها سطيف، ويمتد إقليم كتامة على كامل المنطقة الواقعة شمالا ما بين بجاية إلى غاية دلس غربا وعنابة شرقا على حدود الحضنة والأوراس من ناحية الجنوب والجنوب الشرقي وقالمة وسوق أهراس شرقا، ولهم مواطن معروفة في مجال هذه المنطقة منها الحواضر الكبرى المعروفة مثل: قالمة، جيجل، قسنطينية، القالة، سكيكدة، القل، سطيف، والحواضر الصغيرة الموجودة بنواحي الأوراس ولهم مواطن أخرى ذكرت في المصادر التاريخية مثل إكجان إقجات بنواحي بني عزيز بولاية سطيف وهي مركز الدعوة الفاطمية ويلازمة وبغايا وغيرها.

3-الميزات والصفات الاجتماعية للقبيلة:

من العادات والصفات التي تتصف وتتميز بها القبيلة، نلاحظ أن الشجاعة وحماية الملاجئ وتوقير أهل العلم وإكرام الضيف والثبات على المبدأ من أبرز صفات سكان كتامة منذ القدم.

ومن المؤكد أن هذه الصفات والعادات الحميدة لا تستقيم مع ما ذكرته بعض الروايات من عادات قبيحة ومستهجنة تكون مكذوبة وملفقة. [1]

ولقد تعلم الكتاميون الدين تفقهوا فيه وهذا وحده كفيل بجعلهم يبتعدون عن كل خلق سيء مما ذكره بعض المؤرخين، وقد ساهمت في نشر الإسلام وترقية العلوم وشتى مناحي المعرفة ولمع منهم علماء عظام.

وعلى المستوى اللغوي فإن جميع فروع قبيلة كتامة تكون قد استعربت ما عدا قبيلة زواوة التي لم تستعرب إلا بنسبة ضعيفة.

4-فروع القبيلة:

[1] – مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

يعتقد المؤرخون أن جميع فروع قبيلة كتامة ترجع للفرعيين "غرسن بن كتام ويسودا بن كتام".

وغرسن تتفرع من معظم القبائل التي تنتشر اليوم على إقليم ولاية جيجل، وبعض الولايات المجاورة وتنحدر من فروع "بني يناوة وبني ينطاسن" تحديدا نجد قبيلة" إيجانة "التي تنتشر بين مدينتي الطاهير والميلية، وكذلك قبيلة" بني معاد" التي لا تزال تعرف بهذا الاسم بناحية الميلية، ومن فروع "يسودة" توجد قبيلة متوسة التي يوجد فرع منها ضمن "قبيلة جيملة"، جيملة متوسين وقرية متوسة بولاية بجاية.

رابعا: معالم سياحية

إمكانيات سياحية رائعة ومتنوعة: مناظر وأماكن خلابة: شواطئ، جبال، غابات، مغارات ونوادر طبيعية كالكورنيش التي تتميز بالأجراف الصخرية الملامسة للبحر والممتدة من جيجل إلى زيامة منصورية، والكهوف العجيبة (تحف ونقوش طبيعية رائعة). [1]

1-الحظيرة الوطنية لتازة والسياحة البيئية:

أ-الموقع:

تقع الحظيرة الوطنية لتازة شمال غرب ولاية جيجل، وهي عبارة عن منطقة جبلية بالدرجة الأولى، تطل على البحر الأبيض المتوسط على امتداد 9كلم، تتربع على مساحة تقدر ب 3807 هكتار قابلة للتوسع.

أنشأت الحظيرة الوطنية لأول مرة سنة 1923م بمساحة تقدر ب230 هكتار، تم توسيعها إلى 3807 هكتار، وتم إنشاؤها بموجب مرسوم رئاسي في سنة 1984م لحماية غابات الزان

(1) – مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

ومختلف الثروات الطبيعية التي تضمها، أهلها لمثل هذا التصنيف، غناها بإرثها الطبيعي، تنوعها البيولوجي بالإضافة لجمال مناظرها وتاريخ المنطقة الثري.

ب-أهداف الحظيرة:

- حماية الأنظمة البيئية المتواجدة وخاصة الأنواع النادرة من الحيوانات والنباتات.

- بعث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار بيئي يضمن حماية الوسط الطبيعي بإشراك السكان المحليين بالدرجة الأولى في برامج التنمية.

- التوعية وإرشاد المواطنين والزوار وبالخصوص الأطفال لتنمية فيهم سلوك بيئي وإدماجهم لحماية الطبيعة.

- تشجيع البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد المختصة.[1]

ج-أهم ثروات الحظيرة:

1- الثروة النباتية:

تمثل 82% من المساحة الكلية للحظيرة تكسوها أجمل غابات الزان على المستوى الوطني بالإضافة إلى البلوط الفليني والأفراس.

تم إحصاء 414 نوع من النباتات بالحظيرة الوطنية لتازة أي ما يعادل 13% من الإرث الوطني.

تشير إلى أنه يوجد من بينها 28 نوع مصنف ومحمي من طرف القانون.[1]

147 نوع يصنف ضمن قائمة الأعشاب الطبية، كما تم إحصاء إلى يومنا هذا 135 نوع من الفطريات.

(1)- مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

(1) – مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

2- الثروة الحيوانية-الثديات:

16 نوع من الثديات أي ما يعادل 14.96 % من الإرث الوطني، 11 نوع محمي من طرف القانون.

3- الكائنات البحرية:

نجد 149 نوع من النباتات البحرية،وما يقارب 470 نوع من الحيوانات البحرية.

4- الثروة الحيوانية:

134 نوع من الطيور تعيش بالحظيرة الوطنية لتازة، أي ما يعادل 39.88 % من الإرث الوطني

بما فيها الطيور المهاجرة.

بالإضافة إلى تلك المعالم السياحية نجد المنطقة تحتوي على:

- المحمية الطبيعية لبني بلعيد والمعالم التاريخية والأثرية لعدة حضارات تعاقبت على المنطقة (الفينيقيين بجيجل وزيامة منصورية، وسطارة) (والرومانيين بإراقن- بني ياجيس والطاهير، وجانة، والشقة....إلخ).

(19)منطقة للتوسع السياحي منها: مدروسة (رأس العافية، العوانة، أفتيس، تاسوست، سيدي عبد العزيز وواد الزهور). [1]

المطلب الثاني: الثروات الطبيعية والبشرية لولاية جيجل

- مواد أولية وثروات معدنية هامة قابلة لبعث الأنشطة الصناعية

[1] - مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

تحتوي ولاية جيجل على ثروات طبيعية هامة جديرة بتنشيط التنمية الاقتصادية بصفة عامة وترقية النشاطات الصناعية بصفة خاصة (رصاص، زنك، كاولان، كلس، جبس، رمل، وحصى ...إلخ)

●شبكة طاقوية معتبرة:

تحوز ولاية جيجل على مصادر طاوية هامة، وشبكات توزيع متنوعة: شبكة التزويد: 108.64 كلم من الضغط المرتفع، شبكة التوزيع 3709.103 كلم منها 1.121.741 كلم الضغط المتوسط 2.587.362 كلم.

المحطة الكهربائية 3210 ميغاواط، تضمن التزود بالطاقة لجميع أنواع المشاريع، أنبوب الغاز "جيجل- عبان رمضان" بطول 122 كلم وقطره (0028) كأنبوب الغاز حاسي رمل، سكيكدة.

●حافظة عقارية معتبرة:

مواقع عمرانية ذات مناظر خلابة تطل على البحر، السهول، والجبال يمكن استغلالها في الترقية العقارية، والهياكل السياحية، مناطق مهيئة لإنجاز استثمارات صناعية غير ملوثة للبيئة.

- 5 مناطق للنشاط مدروسة (36 هكتار).
- 7 مناطق للنشاط في طريق الدراسة (60 هكتار)
- منطقة بلارة المخصصة لإنشاء أول منطقة حرة صناعية لتصدير هياكل. [1]

(1) – ولاية جيجل – المعرفة،
http://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00.Am

●قدرات بشرية هامة:

تحوز ولاية جيجل على قدرات بشرية هامة تتميز بعنصر الشباب الذي يشكل خزان لليد العاملة المؤهلة والمؤطرة.

مجموع السكان 602.407 نسمة منها 70% أقل من 35 سنة.

الفئة النشيطة: 153.011 – الفئة الشغيلة: 91.960.

الفلاحة: 6.424 – البناء: 15.893 – الصناعة: 6.670.

الفئة البطالة: 61.051.

●متاحات الاستثمار السياحية:

الطابع السياسي لولاية جيجل، ليس بحاجة إلى إبراز، فهي تمتاز بمناظر فريدة من نوعها بحرية وجبلية تؤهلها بأن تكون منطقة جذابة للسواح، وعليه فبالإضافة إلى الاستثمار في سياحة الاستجمام داخل مناطق التوسع السياحي 19 (إقامة فنادق فاخرة، فيلات سياحية ومطاعم،...إلخ)، فإنه يمكن ترقية عدة أنواع وأشكال أخرى للسياحة: السياحة الدراسية، السياحة الصحية، السياحة التجوالية، سياحة الصيد، السياحة الثقافية، سياحة الأعمال الفلاحة ، السياحة البيئية (الحضيرة الوطنية لتازة).

●الفلاحة والصيد البحري: (1)

أ- الفلاحة: تشكل الفلاحة في ولاية جيجل النشاط الاقتصادي الرئيسي، كل شروط النجاح الضرورية متوفرة، مناخ ملائم مع معدل سنوي لتساقط الأمطار في حدود 1200 ملم/سنة، موارد

(1) _ ولاية جيجل – المعرفة،

http://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00.Am

مائية معتبرة، ومساحة صالحة للزراعة ذات مردود زراعي هام، حيث يمكن للمستثمرين ترقية عدة نشاطات:

- تنمية زراعة الخضر تحت البيوت البلاستيكية لاسيما الطماطم الصناعية.
- تنمية تربية الأبقار، الغنم والنحل.
- تنمية زراعة الأشجار المثمرة خاصة أشجار الزيتون.
- تحويل تعليب وحفظ المنتجات الزراعية- استغلال الحليب ومشتقاته- تحويل الزيتون وتسويقه.

ب- الغابات:

غابة ولاية جيجل تتكون أساسا من نباتات: بلوط الفلين، بلوط الزان وبلوط آفار، معدل الإنتاج السنوي يقدر ب50.000 قنطار من الفلين و18.000 م ^{3} من الخشب، مما يوفر فرص كبيرة للاستثمار لاسيما في: استغلال وتحويل الفلين- استغلال وتحويل الخشب- تحويل النباتات المعطرة والطبية- إنتاج الفحم- استغلال أرومات الخلنج).

ج-الصيد البحري:

بالإضافة إلى تنمية الصيد في أعالي البحار، تطوير صناعات حفظ وتحويل المنتجات البحرية، فإن ولاية جيجل تتور على إمكانيات واسعة لتنمية تربية السمك في الأحواض، خاصة في الأحواض التالية: منطقة زيامة- منطقة العوانة- منطقة جيجل- سد إراقن- وادي النيل الكبير ووادي الزهور- المناجم ومواد البناء، ولاية جيجل تحتوي على المعادن والثروات الطبيعية الهامة التي تساعد على تنمية وترقية الصناعات المتوسطة والصغيرة، لاسيما وحدات تثمين واستغلال المعادن والمواد النافعة المتوفرة (الزنك، الكاولان، الرصاص، الكلس، الجبس، الرمل،...إلخ)[1]

---

(1) - ولاية جيجل – المعرفة،

http://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00.Am

●**الصناعة:**

تزخر ولاية جيجل بموارد وإمكانيات طبيعية جد هامة، حيث تؤهلها لأن تصبح منطقة توسع اقتصادي، وبالتالي قطب اقتصادي هام، فالغابات، الموارد المائية والبحرية والفلاحة، السياحة والموارد المنجمية من شأنها أن تساهم في ترقية النشاطات الصناعية والتطور الاقتصادي للولاية بإنشاء وحدات للصناعة الصغيرة كوحدات لمواد البناء، وتحويل ومعالجة الفلين، المصبرات والمواد الغذائية.

وكذلك الوحدات والنشاطات الصناعية التي ستقام بالمنطقة الصناعية الحرة ببلارة: الصناعات الزجاجية، صناعة المنتجات الصيدلانية، الصناعات الميكانيكية والدقيقة.

– الصناعات الخفيفة المثمنة للموارد والثروات الطبيعية والمعدنية– صناعات تحويل الجلود والنسيج.

إن ولاية جيجل منطقة للتوسع الاقتصادي إذ توفر للمستثمرين كل الشروط الضرورية لتجسيد مشاريعهم من خلال:

– نوعية الهياكل القاعدية والمنشآت الاقتصادية الموجودة .

– وفرة الأيدي العاملة المؤهلة.

–إمكانيات الاندماج السريع للسوق المحلي والجهوي.

بالإضافة إلى تلك الصناعات نذكر:

–صناعة الطين والفخار — صناعة الحلي والنقش على الحجر والرخام.

–صناعة الخشب والفلين وصناعة الملابس التقليدية .

–صناعة أخرى:

تربية النحل وصناعة العسل– صناعة زيت الزيتون.

●**التجارة:**

سجل بولاية جيجل وجود 20.21% متعامل اقتصادي مسجل على مستوى السجل التجاري منهم 19.21% شخص طبيعي و734 شخص معنوي.[1]

المطلب الثالث: الآثار التاريخية للولاية وأهم أعلام المنطقة

أولا: الآثار التاريخية لولاية جيجل

1-الآثار الرومانية:

من الآثار الرومانية "شوبا مينيسيبيوم" تقع مدينة "شوبا" التاريخية على بعد حوالي 45كلم غرب مدينة جيجل، بمحاذاة الطريق الساحلي والداخل إلى هذه المدينة الصغيرة وللوهلة الأولى تقع عينه على البقايا الأثرية والمخلفات الحضارية التي تعاقبت عليها وامتدت جذورها إلى نحو القرن الأول قبل الميلاد.

بعد التوغل والدخول للمدينة تصادفنا بقايا السور القديم الذي كان محاطا ومحميا للمدينة في الفترة الرومانية، وقد وصفه "ستيفان غزال" بأنه صور منيع تتخلله قلاع وأبراج للمراقبة تحتمي داخله المدينة وسكانها.

---

(1) - ولاية جيجل – المعرفة،

http://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00.Am

وكان للزلزال الذي شهدته المنطقة سنة 1856م، النصيب الأكبر في تدميره، كما امتدت إليه يد الإنسان، واستغلها (الإنسان) الذي تعاقب وجوده في الموقع لأغراضه.

وتحتل "شوبا" مكانا إستراتيجيا ممتازا بين التجمعات السكانية بمنطقة جيجل منذ ألفية عصور ما قبل التاريخ إلى يومنا هذا، فلقد شكلت الجبال المحيطة "بشوبا" الشامخة سدا منيعا في وجود الغازين منذ فجري التاريخ، فوقف الفينيقيون عند ساحل شوبا واتخذوها كنقطة التقاء مع السكان الصليبين لتبادل تجارتهم، وهم الذين أطلقوا عليها اسم "شوبا" وعجز من بعدهم الرومان عن إخضاع سكان الجبال المحيطة بها والتوغل في جبالها، كما وقف بها البيزنطيون والأتراك.[1]

لماذا كان اختيار الموقع الإستراتيجي لشوبا من طرف الرومان؟

من المعروف أن الرومان في منطقة جيجل قد عرفوا اختيار المواقع الهامة والإستراتيجية التي كانت عامرة قبل مجيئهم، والتي مكنتهم من تحقيق هدفهم ألا وهو المتمثل في الاحتلال والمراقبة الدائمة التي ضمنت لهم استغلال البلاد والعباد، وذلك بطرق منهجية إن صح التعبير، وذلك طيلة احتلالهم وقهرهم واحتقارهم لأهل الوطن، ومن بين هذه المواقع الإستراتيجية: الأسوار والحمامات والبنايات العمومية وربما الخنادق والمعابد...، ويكشف التوزيع الداخلي لخطط المدينة على الرؤية الهادفة لإنشاء مركز حضاري متكامل دفعة واحدة، يصلح تماما ليكون مركز إداريا يمكن الحكام من فرض السلطة الرومانية على المدينة، وذلك على غرار المدن الأخرى عبر الإمبراطورية الرومانية.

وحسب "فيرو" فإن كل الأطلال الرومانية المكتشفة بمنطقة جيجل تعتبر ثانوية إذا ما قورنت بأطلال "شوبا".[1]

(1)- مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

(1) – مديرية الثقافة ، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

2-آثار التواجد الفينيقي:

لعل من أهم معالم التواجد الفينيقي في جيجل،"مقبرة الرابطة"التي برزت بشكل كبير في القرن (19) من خلال الأبحاث الأثرية التي قام بها الملازم "دي فور" سنة 1885م، بحيث أصبح هذا المعلم التاريخي الشاهد الأكثر وضوحا على الحضور الفينيقي بمنطقة جيجل في العصور القديمة.

إذ يرى الدكتور محمد الصغير غانم أستاد التاريخ القديم بجامعة قسنطينة، أن تاريخ تواجد الفينيقيين بجيجل يرجع إلى نهاية القرن (6ق.م).

وأعيد الحفر مجددا في المقبرتين معا سنة 1953م، ولعلها آخر مرة شهدت فيها الرابطة عمليات التنقيب عن الآثار بطريقة منظمة اللهم إلا بعض الأبحاث الأكاديمية المحضة والقليلة التي كانت من طلبة معهد الآثار، ويقوم بها من فترة إلى أخرى ، على سبيل إنجاز مذكرة التخرج، وكان ذلك في الثمانينات من القرن الماضي.

ومن الجدير بالذكر أن الفينيقيين امتازوا في القديم بالملاحة البحرية وبرعوا فيها بين شعوب تلك الأيام، إذ أنشئوا موانئ ومحطات تجارية في أغلب مستوطناتهم الساحلية، فكانت "سردينيا وقرطاج ومالطا وصور وجيجل من بين مدنهم التي احتكرت التجارة، وإن المعاملات والصفقات الاقتصادية كانت متبادلة فيما بينها، والدليل على ذلك الخوابي والقلال التي عثر عليها في كل هذه المراكز تتشابه، حتى تكون مصنوعة بيد واحدة .

ونظرا لقلة الآثار الفينيقية في جيجل وجب إنشاء فرق بحث أثرية بحرية على طول الساحل الممتد على مسافة 120كلم، لعل وعسى أن تأتي نتائج الغوص بما يكشف (من خلال الموجود المغمور في المياه)، وبشكل واضح تاريخ هذه الحقبة الزمنية التي لا نعرف عليها إلا النزر اليسير.

ومهما يكن من أمر فإن أثر التواجد الفينيقي في جيجل ظاهر للعيان لاشك فيه، وما "مقبرة الرابطة " رغم تدهور حالتها في الوقت الراهن لا دليل قاطع على كون المنطقة كانت في القديم مسرحا تتقلب عليه الأحداث الإقليمية الدولية.(1)

ثانيا: أعلام جيجل

على غرار العديد من المناطق أنجبت ولاية جيجل عدة وجوه وشخصيات سياسية ساهمت في نشر الوعي السياسي، والديني في أوساط مختلف شرائح المجتمع الجزائري إثناء الحقبة الاستعمارية التي تميزت بممارسات القمع والتعسف وعلى النقيض من كتابات العديد من المؤرخين الذين تجاهلوا دور المنطقة في المسار التاريخي للبلاد التي رفضت الرضوخ للهيمنة الاستعمارية نحاول رصد أهم المحطات في مسار شخصية وطنية أثرت في التاريخ المعاصر للبلاد، إنها شخصية "فرحات عباس" أول رئيس للحكومة الجزائرية المؤقتة .

-**فرحات عباس:** ولد فرحات عباس بقرية بوعفرون التابعة إداريا لبلدية وجانة، ينحدر فرحات عباس من عائلة ميسورة الحال تشتغل بالزراعة.

تميز نضال فرحات عباس خلال الفترة الاستعمارية بتركيزه على محاربة النظام الكولونيالي والمطالبة بإلغاء الامتيازات التي يتمتع بها المعمرون بالطرق السلمية، كما تميزت هذه المرحلة بالمطالبة بالمساواة بين الفرنسيين .

خلال الانتخابات البلدية لشهر أكتوبر 1934م، ترشح فرحات عباس ضمن قائمة المنتخبين، وتحصل على مقعد ببلدية سطيف .(1)

(1) - مديرية الثقافة ،CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

(1)– مديرية الثقافة ،CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

والملاحظ أن المناخ السياسي في سنة 1936م، تميز بهيمنة الجبهة الشعبية في فرنسا، وأمام تصريحات الولاء لبعض المنتخبين المثقفين والأعيان كتب المرحوم مقالا بعنوان "فرنسا هي أنا" الذي أثار نقاشات متضاربة في أوساط مختلف تيارات الحركة الوطنية بتعدد مشاربها الإيديولوجية، إذ يعتقد الكثير من المؤرخين أن هذه الرؤية تعكس فكرة الاندماج وفي منتصف الثلاثينات تبلورت أفكاره حول المطالبة بتحسين وضعية المسلمين الجزائريين الاجتماعية والاقتصادية، ويعتقد بعض المؤرخين أن مواقف فرحات عباس في تلك الفترة تعبر عن مصالح البرجوازية الجزائرية .

مرحلة النضال في سياق الشرعية الاستعمارية :

عند نزول الحلفاء بالجزائر استغل الرجل الوضع السياسي للتحرير رفقة البشير الإبراهيمي من جمعية العلماء المسلمين الجزائريين ومصالي الحاج رئيس حزب الشعب وشخصيات وطنية بيانا يتضمن مجموعة من المطالب السياسية، تمحورت أساسا حول حق الشعب الجزائري في تقرير مصيره والاستقلال عن فرنسا، ويرى الكثير من المؤرخين أن البيان الجزائري يعد نقلة نوعية في مواقف الرجل السياسية اتجاه المسألة الاستعمارية وألقت السلطات الاستعمارية القبض على فرحات عباس خلال أحداث 8ماي 1945م، ليطلق سراحه بعدها، بعد خروجه من السجن قضى مدة أكثر من عام أسس حزبا جديد،ا تحت اسم "الإتحاد الديمقراطي للبيان الجزائري" الذي تمحورت مطالبه حول إقامة جمهورية جزائرية متعاونة مع فرنسا،إلا أن مطالب الرجل لم تجد آذانا صاغية لدى الإدارة الفرنسية.

اقتنع الرجل بعدم جدوى سياسة "خد وطالب" بسبب تعنف الإدارة الاستعمارية التي استمرت في ممارسات الإقصاء والتهميش لقطاع عريض من الجزائريين، وأمام انسداد أفق المخرج السياسي ركب المرحوم قطار الثورة في أفريل 1956م، وانضم كعضو من 22 عضوا ضمن المجلس الوطني للثورة التحريرية ثم عضوا في لجنة التنسيق والتنفيذ في عام 1957م، وتم اختيار فرحات عباس كأول رئيس للحكومة المؤقتة.

بعد الاستقلال شغل فرحات عباس منصب أول رئيس للمجلس الشعبي الوطني في عام 1963م، إلا أنه استقال من منصبه بسبب خلافاته مع نظام بن بلة، عقبها بقي فرحات عباس معارضا سياسيا بحكم مواقفه إلى غاية وفاته في 24ديسمبر 1985م،[1] ألف المرحوم عدة كتب منها:"الشاب الجزائري" "ليل الاستعمار" "تشريح حرب الاستقلال، المصادر تضمنت آرائه السياسية والفكرية.

-محمد الصديق بن يحيى:

من بين الشخصيات الوطنية البارزة التي ساهمت في بلورة العمل الوطني أثناء الثورة التحريرية وشاركت بصفة فعالة في إرساء دعائم الدولة الجزائرية، نجد محمد الصديق بن يحي الذي يعتبره بعض المحللين كمهندس السياسة الخارجية خلال السبعينات، وفي مطلع الثمانينات، إذ ارتبط اسمه بأكبر معضلات العالم السياسية نذكر منها بالأخص: قضية الرهائن الأمريكيين في السفارة الأمريكية في طهران، والحرب العراقية الإيرانية.

مساره السياسي:

ولد محمد الصديق بن يحي في 03جانفي1932م بمدينة جيجل ينتسب إلى عائلة محافظة ومحترمة في أوساط المجتمع الجيجلي، تعتمد في حياتها على حرفة التجارة، تلقى تعليمه الابتدائي والإعدادي في المدينة، وقد أظهر نبوغا وتفوقا على أقرانه في التحصيل وحب المعرفة، إلى جانب هذا كان يتابع الدروس باللغة العربية وكان مثالا وقدوة حسنة في الأخلاق والنصيحة داخل صفوف الطلاب، إذ انخرط في صفوف الكشافة الإسلامية كعضو نشيط، كان يتميز بقوة الشخصية وحب الوطن،حتى اشتهر في وسط أفراد عائلته بمحمد الوطني، إذ كان يميل إلى العمل السياسي منذ صغره.[1]

[1]– مديرية الثقافة ،CD ،ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

[1] - مديرية الثقافة ،CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

-الشيخ مبارك الميلي:

لا يصلنا يوم تسعة فيفري من كل سنة حتى تتجدد لنا من أخينا العزيز المرحوم الشيخ "مبارك الميلي" ذكريات تسعة فيفري 1954م،تمدها حسرات تتبعها زفرات في حياته رحمه الله، كانت كلها جد وعمل وعمر كله درس وتحصيل وشباب كله تلق واستفادة، وكهولة كلها إنتاج وإفادة ونفس كلها ضمير وواجب وروح كلها ذكاء وعقل كله رأي، وبصيرة كلها نور وإشراقة، ومجموعة خلال حميدة وأعمال مفيدة، قل ما اجتمعت في رجل من رجال النهضة هيأت لصاحبها مكانة من قيادة جيل، ومهدت له مقعده في زعامة النهضة.

تلكم هي كلمات الأستاذ الشيخ محمد البشير الإبراهيمي رحمه الله التي عرف بها خلال "الشيخ مبارك الميلي" في ذكراه الثالثة بعد وفاته وكفى بها شهادة من عظيم لعظيم.

وقد ولد مبارك الميلي في 24ماي1896م بلدية غبالة دائرة الميلية ولاية جيجل، اسمه الحقيقي "محمد مبارك إبراهيمي " وعرف بإسم "الشيخ مبارك الميلي".

ومن أعلام المنطقة نذكر: الشهيد "روييح حسين" والشهيد "دخلي المختار" المعروف باسم "البركة"...إلخ، من أعلام المنطقة الذين كان لهم دور في النهضة داخل المدينة وخارجها.[1]

ثالثا: الهياكل الثقافية الموجودة عبر تراب الولاية:

1-المراكز الثقافية:

الرقم	البلدية
01	زيامة منصورية
02	العوانة

[1]- مديرية الثقافة ،CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

03	جيملة
04	بودريعة بن ياجيس
05	الشقفة
06	سيدي عبد العزيز
07	العنصر
08	غبالة
09	سيدي معروف
10	بني حبيبي
11	الأمير عبد القادر

2-المتاحف:

أ-متحف كتامة بجيجل:

تأسس متحف كتامة بالقرار الولائي رقم 13/89 المؤرخ في 1989/02/01، كان متحف كتامة هو ثمرة جهد هذه الجمعية التي ضمت نخبة من مثقفي الولاية من تاريخيين وأساتذة وهواة، أخذوا على عاتقهم مهمة لم تكن بالسهلة وهي البحث عن تاريخ وفي تاريخ هذه المدينة العريقة التي تعود إلى آلاف السنين.[1]

وقد تركزت جهود هذه الجمعية فيما يلي:

- حماية المعالم والمواقع الأثرية والتاريخية.
- جمع اللقى الأثرية التي يتم العثور عليها والحفاظ عليها من التلف والضياع.

(1) – مديرية الثقافة، CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

- تنظيم معارض تاريخية للتعريف بتاريخ جيجل وتراثها.

- تنظيم ملتقيات تاريخية وطنية حول تاريخ جيجل.

3-دور الثقافة:

01 جيجل.

4-قاعات المطالعة العمومية:[1]

الرقم	البلدية
01	زيامة منصورية
02	العوانة
03	تاكسنة
04	جيملة
05	بودريعة بن ياجيس
06	الطاهير

(1) - مديرية الثقافة ،CD، ولاية جيجل، الجزائر، 2008.

07	وجانة
08	الشحنة
09	الشقفة
10	سيدي عبد العزيز
11	العنصر
12	أولاد رابح
13	السطارة

5-مسارح الهواء الطلق:

الرقم	مكان التواجد
01	دار الثقافة بجيجل

6-المكتبات البلدية:

01	جيجل
02	الميلية
03	سيدي معروف
04	إراقن سويسي

المبحث الثاني:دور الموارد البشرية في تنمية الإدارة المحلية في ولاية جيجل

في هذا المبحث سوف نتطرق بالمطلب الأول من الدراسة إلى الإطار التنظيمي لولاية جيجل، بعدها نتناول الدراسة الميدانية للولاية، ثم نتطرق إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار التنظيمي لولاية جيجل وبلدياتها

أولا: الإطار التنظيمي للولاية(1)

تنص المادة 106 من القانون 09/90، المتعلق بالولاية على أنه:"للولاية إدارة توضع تحت الإدارة السلمية للوالي، وتكلف بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة، يتولى الوالي التنسيق العام للإدارة"

ولذلك فقد صدرت تطبيقا لنص هذه المادة مجموعة من المراسيم التنفيذية التي تتعلق بتنظيم الإدارة في الولاية مثل: المرسوم التنفيذي 94-215 المؤرخ في 23جويلية 1994م، والمحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، إضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 94-177 المؤرخ في 26 جويلية 1994م ، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90 – 285 ، المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها وعملها، حيث تتكون من الأجهزة التالية:

- الأمانة العامة .
- الديوان .
- المفتشية العامة .

(1)- محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري**، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002، ص265.

- مصالح التنظيم والشؤون العامة و الإدارة المحلية .[1]

أ- الأمانة العامة:

يوجد على رأسها الكاتب العام للولاية أو الأمين العام للولاية، والذي يعتبر من المناصب العليا للدولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-227، المؤرخ في 25جويلية 1990 المحدد لقائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والمؤسسات والهيئات العمومية.

وحسب نص المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215، المؤرخ في 23جويلية 1994م، الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، فإن الأمانة العامة في الولاية يمكن تنظيم هياكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين إثنين، أو في ثلاث مصالح تضم كل واحد منها ثلاث مكاتب على الأكثر وهي كما يلي :

- مصلحة التوثيق: وتضم مكتب التوثيق ومكتب التلخيص.

- مصلحة الأرشيف: وتضم مكتب الإعلام ومكتب الحفظ.

- مصلحة التلخيص: وتضم مكتب التنظيم, مكتب الصفقات ومكتب التنسيق.

أما بالسبة لصلاحية الأمانة العامة، والتي يتولاها الكاتب العام للولاية تحت سلطة الوالي حسب نص المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 السابق فهي كما يلي:

- يسهر على العمل الإداري ويضمن إستمراريته.

- يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.

- ينسق أعمال المديرين في الولاية.

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر**، ص265.

- ينشط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وينسقها.

- يتابع عمل أجهزة الولاية و هياكلها.(1)

- ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها.

- يجتمع كلما دعت الحاجة بعضو واحد أو عدة أعضاء من مجلس الولاية المعنيين لدراسة المسائل الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج مجلس الولاية ويعلم الوالي بتسيير الأشغال.

- ينشط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها.

- يتابع تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.

- ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية المعنيين اجتماعات هذا المجلس ويعدها ويتولى كتابتها.

- يتولى رئاسة لجنة الصفقات في الولاية.

- يكون رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية ويسيره.

ب-الديوان:

وهو جهاز يوضع بمساعدة الوالي وبالتالي فهو تحت سلطته المباشرة وتحت إدارة رئيس الديوان الذي يعتبر بدوره من المناصب العليا في الدولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-227 المؤرخ في 25جويلية 1990م السابق ذكره، ومن المهام التي يضطلع بها الديوان ما يلي:

- العلاقات الخارجية والتشريفات.

- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام.

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشرقم 94- 215 المؤرخ في 23 يوليو1994 ،الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** ، عدد 48، ص06.

- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.

- يتلقى رئيس الديوان في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي.

يضم ديوان الوالي من خمسة (05) إلى عشرة (10) مناصب للملحقين بالديوان، تحدد بقرار وزاري مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.[1]

ج–المفتشية العامة:

طبقا لنص المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 السابق الذكر، فإن الإدارة العامة في الولاية قد اشتملت على مفتشية عامة، وقد نصت المادة 06 من المرسوم نفسه على أنها تخضع لنص خاص وهو النص الذي صدر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-216 ، المؤرخ في 23 يوليو 1994، يتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، والتي يتم تسييرها بواسطة مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة مفتشين حسب نص المادة 05 من هذا المرسوم.

وتعتبر وظيفة المفتش العام في الولاية من الوظائف العليا المنصوص عليها في قائمة الوظائف العليا الواردة بالمرسوم التنفيذي 90-227 المؤرخ في 25 جويلية 1990.

ويشمل مجال تدخل المفتشية العامة في الولاية الأجهزة والهياكل والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية.

أما بالنسبة لصلاحياتها فإنها تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهياكل والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى من المرسوم رقم 94-216، وهي تقوم بمايلي:

[1]– نفس المرسوم التنفيذي، ص06.

- التقويم المستمر لعمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، وهذا قصد اتقاء النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة، وكل تدبير من شأنه أن يضاعف نتائجها ويحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين .[1]

- السهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما، والمطبقين على مهام وأعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات السالفة الذكر.

- تؤهل زيادة على ذلك بناء على طلب من الوالي للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهياكل والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى أعلاه.

- إعداد حصائل دورية عن أعمالها كما تبلغ تقارير التفتيش التي يحررها المفتشون عقب انتهاء مهامهم إلى الوالي مع إرسال ملخصات منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

د-مديرية الإدارة المحلية ومديرية التنظيم والشؤون العامة:

حسب نص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995، والمحدد لصلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها فإن هذه المصالح تنتظم على صعيد كل ولاية في مديريتين هما:

- مديرية التقنيين والشؤون العامة: وتتكون من مصلحتين إلى أربع مصالح وتضم كل مصلحة ثلاث مكاتب على الأكثر.

[1] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 94-216 ، المؤرخ في 23 يوليو 1994، الذي يتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** العدد 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994، ص 09-10 وأنظر أيضا: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 94-177 ،المؤرخ في 26 يوليو 1994 يعدل، ويتم المرسوم التنفيذي رقم 90-285، المؤرخ في 29 سبتمبر 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها وعملها، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، عدد 42، الصادر بتاريخ 29 يوليو 1994، ص 05-06.

- مديرية الإدارة المحلية وتتكون من مصلحتين إلى أربع مصالح وتضم كل مصلحة ثلاث مكاتب على الأكثر.

أما التنظيم الداخلي للمديريتين فيحدد في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية حيث تضم مدرية الإدارة المحلية المصالح التالية: (1)

- مصلحة المستخدمين: وتشمل مكتب مستخدمي الولاية ومكتب مستخدمي البلديات.

- مصلحة التنشيط المحلي: وتشمل مكتب لتنشيط ممتلكات البلدية، مكتب الإعلام الآلي، ومكتب الصفقات.

- مصلحة الميزانية: وتشمل مكتب ميزانية الولاية، مكتب الميزانية الغير ممركزة، ومكتب ممتلكات الولاية.

أما مديرية التنظيم والشؤون العامة فتضم المصالح التالية:

- مصلحة نقل الأشخاص: وتضم مكتب تنقل الأشخاص، مكتب تنقل الأجانب، ومكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.

- مصلحة التنظيم: وتضم مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة، مكتب حركة المرور للسيارات ومكتب الجمعيات والانتخابات

- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: وتضم مكتب نزع الملكية للمنفعة والمنازعات، مكتب العقود الإدارية، ومداولات الولاية، ومكتب العقود الإدارية ، ومداولات البلدية

---

(1) – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-265، المؤرخ في 06 سبتمبر 1995، يحدد صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، عدد 50، الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 1995، ص 09-10.

وتتمثل مهمة المديريتين في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه، كما تقومان بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير سيرا منتظما، حيث تكلف مصالح التنظيم والشؤون العامة بمايلي:

- تسهر على مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي.

- تنظم بالاتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية بالعمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين. [1]

- تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية.

- تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها.

- تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص.

- تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها.

- تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية، والوضع تحت حماية الدولة، وتتابع ذلك.

أما مصالح مديرية الإدارة المحلية فهي مكلفة على الخصوص بما يأتي:

- تعد مع المصالح الأخرى المعنية بميزانية التسيير، وميزانية التجهيز في الولاية، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.

- تدرس وتقترح وتضع كيفيات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية.

- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.

- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها.

---

(1) - نفس المرسوم التنفيذي ، ص 10.

- تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها.

- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.

- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.

أما بالنسبة لتعيين مديري المديريتين فإنه يكون بموجب مرسوم رئاسي في مجلس الوزراء طبقا لنص المادة 02 الفقرة 08 من المرسوم الرئاسي 99- 240 المؤرخ 27 أكتوبر 1999، المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة[1].

[1] - نفس المرسوم التنفيذي، ص 10.

ثانيا:بلديات ولاية جيجل[1]

قسمت ولاية جيجل إداريا إلى 28 بلدية بموجب القانون 84-09 المؤرخ في 04 فيفري عام 1984، وهذه قائمة بأسماء البلديات مرتبة حسب الترتيب الهجائي:

الأمير عبد القادر، أولاد يحي، أولاد رابح، أيرقن سويسي، برج الطهر، بودريعة بن ياجيس، بوراوي بلهادف، بوسيف أولاد عسكر، تاكسنة، الجمعة بني حبيبي، جيجل، جيملة، خيري واد العجول زيامة منصورية، السطارة، سلمى بن زيادة، سيدي عبد العزيز، سيدي معروف، الشحنة، الشقفة الطاهير، العنصر، العوانة غبالة، قاوس، القنار نشفي، الميلية، وجانة.

جيجل	
المساحة	**2.398 كم^2**

(1) – ولاية جيجل المعرفة،
http://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00 Am.

السكان	
العدد	602.407 نسمة
الكثافة السكانية	251 /كلم^2
أرقام	
رمز الولاية	18
الترقيم الهاتفي	034
عدد الدوائر	11
عدد البلديات	28
الرمز البريدي	18018

المطلب الثاني: مراحل الدراسة الميدانية

أولا: موضوع الدراسة

تتكون هذه الدراسة من شقين متكاملين إحداهما نظري ركز بشكل عام على دراسة التخلف والتنمية الإدارية مع إبراز من خلاله دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإدارية، وبعدها تطرقنا إلى دراسة تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، وبعدها حاولنا في الشق الثاني إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى ولاية جيجل، من أجل معرفة واقع الموارد البشرية على المستوى الإداري في الولاية، مع إبراز دور العنصر البشري المتعلم والمتدرب والكفء في تحقيق عملية التنمية الإدارية على مستوى الإدارة المحلية بالولاية.

وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجه الباحث في مثل هذه الدراسات إلا أننا حاولنا جاهدين تقديم الواقع بكل أبعاده متجاوزين كل العوائق والعراقيل التي تقف أمام الوصول إلى الحقائق

والحصول على المعلومات، خاصة من جهة إعراض بعض الموظفين عن تقديم المعلومات الخاصة بالموضوع، واعتبارها بأنها تدخل في سرية العمل المهني، وكذلك خوفهم على مناصبهم.

وتظهر أهمية الدراسة من خلال محاولة معرفة واقع الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، ومدى دور المورد البشري المكون والحاصل للشهادات العلمية في دفع عجلة التنمية بالإدارة، حيث اقتصر الحديث عن هذه الظاهرة على مجرد دراسات نظرية، وهي قليلة جدا، إلا أن الواقع العملي يعطي صورة واضحة عن الظاهرة، ويبرز حقائق الأمور أكثر،ولذلك تناولت هذا الواقع من خلال دور موظفي الولاية في محاولة إبرازه والعمل من أجل إيجاد حلول واقعية له.

ثانيا: منهجية الدراسة

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة جمع الإحصائيات المتعلقة بالمستوى التعليمي وجانب التكوين للموظفين على مستوى الإدارة المحلية بولاية جيجل، وهذا في الفترة الممتدة من 1990-2011.

وقد قسمنا هذه الدراسة الميدانية كالتالي:

أولا: دراسة المستوى التعليمي للموظفين على مدى كل خمس سنوات من 1990 إلى 2011 على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل.

ثانيا: دراسة جانب التكوين للموظفين، خلال ثلاث سنوات الأخيرة (2009 -2010- 2011)

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولا: دراسة المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل

هذه الدراسة تمتد كل خمس سنوات في السنوات الممتدة من 1990 إلى 2011.

والجدول التالي يبين تطور المستوى التعليمي في الفترة الممتدة من 1990 إلى 1994 (لمدة خمس سنوات).

جدول رقم (01): يوضح تطور المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية من سنة 1990 إلى 1994.[1]

السنوات	الموظفين						
	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الإجمالي
	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	
1990	85	32.69	90	34.61	85	32.69	260
1991	90	30	100	33.3	110	36.66	300
1992	11	30.74	120	33.24	130	36.01	361
1993	116	30.52	124	32.63	140	36.84	380
1994	118	30.33	127	32.64	144	37.01	389

[1] – مستنبطة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مديرية الإدارة المحلية لولاية جيجل (القائمة الاسمية للموظفين).

المجموع	520	100	561	100	609	100	1690

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العدد الإجمالي للموظفين كل سنة يتزايد، ولكن بمقارنة عدد أعوان التأطير بالنسبة لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ نجده يقل عنهما في العدد والنسبة المئوية فمثلا النسبة المئوية لعام 1990 بالنسبة لأعوان التأطير التي تشمل كل من حاملي الشهادات العليا وخريجي المدرسة الوطنية، وكذلك خريجي مراكز التكوين الإداري تمثل نسبة (32.69%)، أما أعوان التحكم التي تمثل فئة حاملي الشهادات الثانوية والمتوسطة تصل النسبة إلى (34.61%)، في حين أعوان التنفيذ من أصحاب الشهادات المتوسطة ، نجدها تمثل نسبة (32.69%).

فالنسبة المئوية لأعوان التأطير في السنوات الخمسة هي الأقل نسبة وعددا، بينما نجد نسب كل من أعوان التحكم والتنفيذ تتفاوت عن بعضها البعض في الزيادة والنقصان، أما أعداد أعوان التنفيذ تتزايد عن أعوان التحكم في العدد والنسبة المئوية.

جدول رقم (02): يوضح المستوى التعليمي للموظفين على مدى خمس سنوات على مستوى الإدارة المحلية للولاية.

السنوات	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ	
	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
من 1990 إلى 1994	520	30.76	561	33.19	609	36.03

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أعوان التأطير أقل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ حيث تمثل أعوان التنفيذ النسبة العالية بنسبة (36.03%)، ثم تليها أعوان التحكم بنسبة(33.19%)، ثم بعد ذلك أعوان التأطير بنسبة (30.76%)، وهذا يعكس حالة الإدارة

المحلية من حيث المستوى التعليمي، ودور هذه الفئة في عملية التسيير، وهذه الأرقام والنسب ترجع إلى سياسة التوظيف الخاصة بكل إدارة محلية، وحاجاتها من الإطارات وحاملي الشهادات العلمية العالية، والمناصب التي تحتاجها كل إدارة .

بالإضافة إلى السياسة التعليمية للدولة من حيث مخرجاتها لتلبية حاجات السوق والإدارات ومن ضمنها الإدارة المحلية .

ففي هذه المرحلة من 1990 إلى 1994كانت الدولة تطبق سياسة الإنفتاح وعملت على تحقيق الإصلاحات في التعليم لجعل التعليم أكثر ديمقراطية. [(1)]

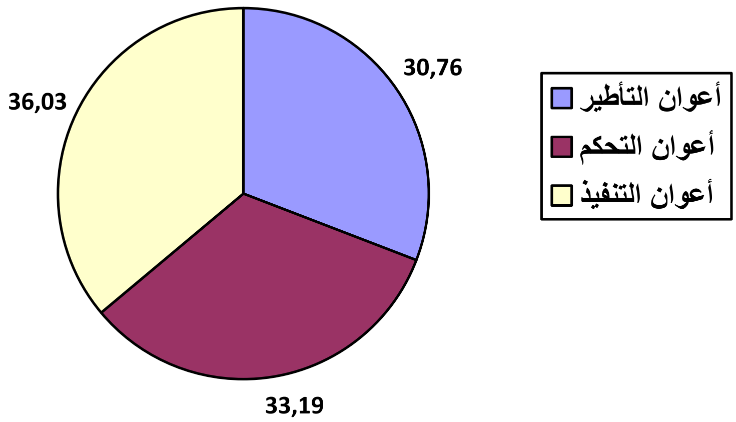
كما شهدت هذه الفترة ارتفاع في نسبة الطلبة الجامعيين المتخرجين، كما تميزت الجامعة باختلالات ومشاكل في التسيير والتنظيم، والبيروقراطية، وعدم توافق التكوين الجامعي وحاجات سوق العمل.

وهذه المشاكل والنقائص من شأنها أن تؤثر على التحاق الموظف بمناصب إدارية تخدم تخصصه، مما يؤثر على كفاءة الموظف وإنتاجيته وأدائه، ويقلص من عدد الملتحقين لحاملي الشهادات العليا لطلب الوظائف الإدارية.

- **التوزيع النسبي للمستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية للولاية من سنة 1990 إلى 1994 (لمدة خمس سنوات):**

---

(1) – المجلس الأعلى للتربية، **التقرير التقويمي عن السياسة الوطنية للتربية والتكوين**، الجزائر، نوفمبر 1999، ص 95.



جدول رقم (03): يوضح تطور المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل من سنة 1995 إلى 1999.[1]

السنوات	الموظفين						
	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الإجمالي
	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	
1995	120	30.30	130	32.82	146	36.86	396
1996	120	30.15	131	32.91	147	36.93	398

[1] - مستنبطة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مديرية الإدارة المحلية للولاية (القائمة الاسمية للموظفين).

1997	122	30.12	133	32.83	150	37.03	405
1998	122	29.99	133	32.67	152	37.34	407
1999	124	29.45	142	33.72	155	36.81	421
المجموع	608	100	651	100	737	100	2027

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة أعوان التأطير أقل من نسبة أعوان التحكم والتنفيذ في كل السنوات من 1995 إلى 1999، حيث أن النسبة لأعوان التنفيذ مرتفعة في كل السنوات عن أعوان التحكم والتأطير، حيث نجد أن نسبة أعوان التنفيذ تأتي في المرتبة الأولى، ثم تليها أعوان التحكم، ثم أعوان التأطير.

وفي هذه السنوات ظهرت جليا مجهودات الدولة لإصلاح الجامعة ومخرجاتها، حيث صدر القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999، والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والذي جعل من الجامعة مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وثقافية ومهنية.[1]

مما يعني إعطاء فرص أكثر لخرجي الجامعات للتوظيف في المؤسسات والإدارات، وفتح المجال للتخصص والعمل وبالتالي ارتفاع نسبة خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية، والمستوى التعليمي العالي في الإدارات وعملية التسيير والإدارة، وبالتالي تنمية إدارية وتخصص علمي عالي.

جدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي للموظفين على مدى خمس سنوات (من 1995 إلى 1999) على مستوى الإدارة المحلية للولاية

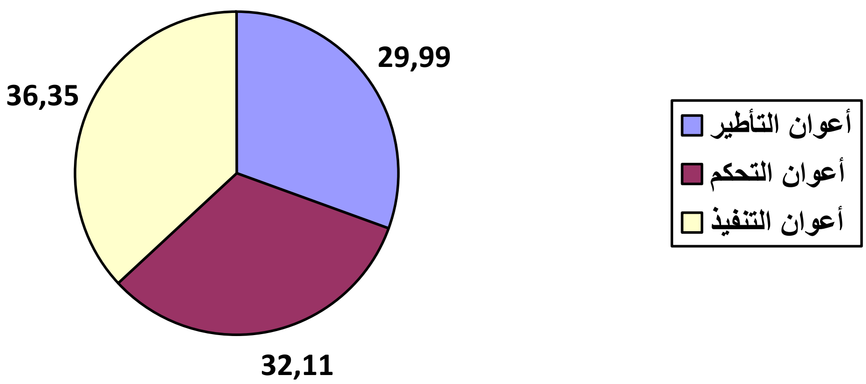
	أعوان التأطير	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ

[1] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية: القانون رقم 99– 05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي**، العدد 24،الصادر بتاريخ 04 أفريل 1999، ص04.

السنوات	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
من 1995 إلى 1999	608	29.99	651	32.11	737	36.35

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل المستوى التعليمي للموظفين على مدى خمس سنوات، يلاحظ بأن أعداد الموظفين يتزايد في سنوات 1995 إلى 1999، ولكن نسبة أعوان التأطير التي تمثل نسبة حاملي الشهادات العليا (خريجي الجامعات والمدرسة الوطنية للإدارة) هي أقل نسبة إذ تأتي نسبة أعوان التنفيذ أعلى نسبة تمثل (36.35%)، ثم تليها أعوان التحكم بنسبة (32.11%)، ثم أعوان التأطير بنسبة (29.99%).

- **التوزيع النسبي للمستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية للولاية من سنة 1995 إلى 1999:**



جدول رقم (05): يوضح تطور المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل من سنة 200 إلى 2004[1]

السنوات	الموظفين						
	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الإجمالي
	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	
2000	126	29.43	146	34.11	156	36.44	428
2001	126	29.16	148	34.25	158	36.57	432
2002	130	29.61	150	34.16	159	36.21	439
2003	145	31.18	160	34.40	160	34.40	465
2004	150	30.80	167	34.29	170	34.90	487
المجموع	677	100	771	100	803	100	2251

ما يلاحظ من الجدول زيادة في أعداد الموظفين على مستوى الإدارة المحلية في سنوات 2000 إلى 2004، ولكن يبقى نسبة التأطير هي الأقل نسبة بالمقارنة بأعوان التحكم والتنفيذ فالسنوات الأولى من 2000 إلى 2002 تراوحت نسبة التأطير من (29.43%) لعام 2000، ثم انخفضت النسبة إلى (29.16%) في عام 2001، وهذا راجع إلى التحاق البعض من أعوان التأطير إلى الإحالة على التقاعد أو على الانتداب ومنهم من يلجأ إلى الاستقالة، لترتفع النسبة لتصل عام 2004 إلى (30.80%).

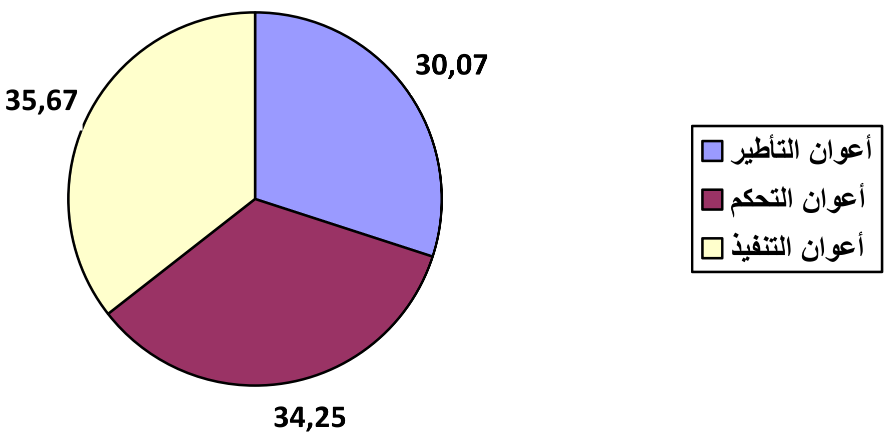
(1) - مستنبطة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مديرية الإدارة المحلية للولاية (القائمة الإسمية للموظفين).

أما أعوان التنفيذ التي تأتي في المرتبة الأولى من العدد الإجمالي للموظفين، حيث تتراوح النسبة بين (36.44%) و(34.40%).

ثم تليها أعوان التحكم في المرتبة الثانية تتراوح النسبة من (34.11%) لعام 2000 إلى (34.29%) لعام 2004.

وأخيرا تأتي أعوان التأطير في المرتبة الأخيرة من العدد الإجمالي للموظفين، إذ تقدر نسبة الموظفين لعام 2000 بنسبة (29.43%)، لتصل إلى (30.80%) عام 2004.

- **التوزيع النسبي للمستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية للولاية من سنة 2000 إلى 2004 :**



جدول رقم (06): يوضح تطور المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل من سنة 2005 إلى 2009 (1)

السنوات	الموظفين						
	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الإجمالي
	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	
2005	158	31.53	168	33.53	175	34.93	501
2006	160	31.62	169	33.20	180	35.36	509
2007	170	32.38	170	32.38	185	35.23	525
2008	175	32.58	172	32.02	190	35.38	537
2009	180	33.33	175	32.40	195	36.11	540
المجموع	843	100	854	100	925	100	2612

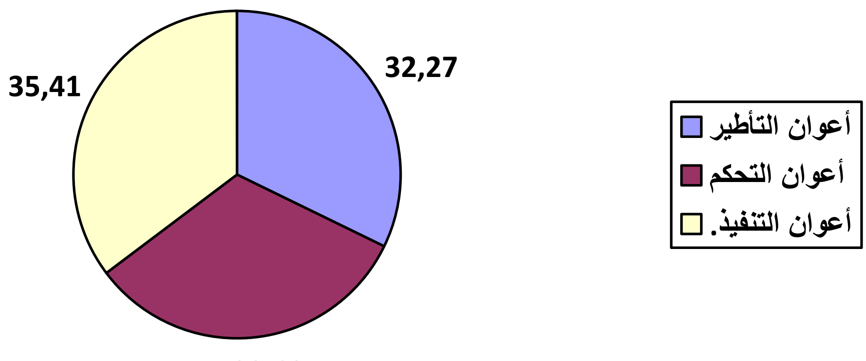
ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أن نسبة أعوان التنفيذ تبقى هي الأكبر عدد في تعداد الموظفين على مستوى الإدارة المحلية، إذ بلغت نسبتها في عام 2005 بـ(34.93%)، لترتفع في عام 2009 لتصل إلى (36.11%).

أما أعوان التنفيذ في عام 2005 جاءت في المرتبة الثانية بعد أعوان التحكم لتصل إلى (33.53%)، تليها أعوان التأطير بـ(31.53%)، لكن النسبة في 2009 لأعوان التأطير ترتفع

(1) - مستنبطة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مديرية الإدارة المحلية للولاية (القائمة الإسمية للموظفين).

لتصل إلى (33.33%) وتحتل بذلك المرتبة الثانية بعد أعوان التنفيذ تليها نسبة أعوان التحكم بـ(32.40%).

- **التوزيع النسبي للمستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية للولاية من 2005 إلى 2009:**



جدول رقم (07): يوضح تطور المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل من سنة 2010 إلى 2011 (1)

السنوات	الموظفين						
	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الإجمالي
	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	
2010	190	33.56	176	31.09	200	35.33	566
2011	200	33.33	180	30	220	36.66	600
المجموع	390	100	356	100	420	36.02	1166

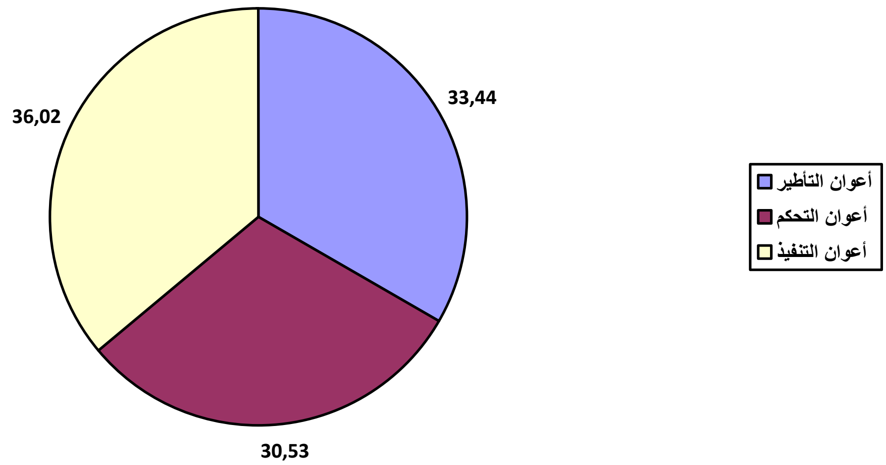
نلاحظ من خلال الجدول في عام 2010 نسبة أعوان التنفيذ كانت أعلى نسبة حيث قدرت بـ(35.33%)، تليها نسبة أعوان التأطير بـ (33.56%)، ثم تليها أعوان التحكم بنسبة (31.09%).

أما في عام 2011، قدرت أعلى نسبة بـ (36.66%) عند أعوان التنفيذ، تليها أعوان التأطير بـ(33.33%)، بعد ذلك أقل نسبة عند أعوان التحكم بنسبة (30%).

مما يبين الارتفاع النسبي لأعوان التأطير في سنتي 2010-2011 مقارنة بالسنوات الماضية، مما يعني الزيادة في نسبة التأطير وترقية الخدمات الإدارية وارتفاع نسبة التعليم الجامعي، نظرا لاهتمام الدولة ببناء المرافق الجامعية والارتفاع الكبير في نسبة الخريجين من ذوي الشهادات العليا المتخصصة في الجانب الإداري والتسيير.

(1) - مستنبطة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مديرية الإدارة المحلية للولاية (القائمة الإسمية للموظفين).

- **التوزيع النسبي للمستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية للولاية من سنة 2010 إلى 2011:**



- **التعليق العام على المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل من سنة 1990 إلى 2011:**

نقوم بدراسة فئة أعوان التأطير لكون هذه الفئة تعكس نسبة المستوى التعليمي العالي للموظفين وتمثل خريجي الجامعات والمدرسة الوطنية للإدارة مما يعني التخصص العلمي النظري والجانب التطبيقي للدراسة معا، والبعض منها من خريجي مراكز التكوين الإداري التي أنشأت من 1975 إلى ديسمبر 1987، تم تكوين خلال هذه الفترة 800 موظف في مختلف الاختصاصات الإدارية موزعين على الفئات الثلاثة فئة التحكم والتنفيذ، ومع مرور الزمن وطبقا للقوانين المعمول بها بواسطة قوانين الترقية وإما الامتحانات المهنية يتم ترقيتهم إلى فئة الإطارات.(1)

وعند دراسة تطور المستوى التعليمي على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل نجد ما يلي:

(1) – مديرية التكوين المهني لولاية جيجل، 2011.

- عدد أعوان التأطير كل عام يتزايد من سنة 1990 إلى 2011، ولكن هذا العدد بالنظر إلى الفئات الأخرى كأعوان التنفيذ وأعوان التحكم ذوي الشهادات المتوسطة والثانوية، نجد أن العدد أقل منه عن الفئات الأخرى، وهذا طبعا يرجع إلى إحتياجات الإدارة المحلية من الإطارات وسياسة التوظيف المتبعة من طرف الدولة، ومن الملاحظ أن هناك عدم توافق بين العدد الإجمالي لخريجي الجامعات في الولاية واحتياجات السوق والإدارات المختصة، مما يعني سوء التخطيط والتنسيق بين الجامعات وحاجات السوق والإدارات على مستوى الإدارة المحلية بالولاية.

- فالإدارة المحلية على مستوى الولاية تحتوي على كم هائل من الإطارات والكفاءات تتميز بالتخصص والجودة والنوعية العالية، ولكن نجدها مهمشة ولا يترك لها حرية المبادرة واتخاذ القرارات الإدارية.

ولكن انعدام الظروف البيئية المناسبة سواء الإدارية أو الاقتصادية من عوامل الاستقرار المادي والمعنوي يؤدي بها إلى الهجرة الداخلية (داخل الوطن) أو الهجرة الخارجية (خارج الوطن).

- كما يمكن أن تساهم سياسة التوظيف التي تعتمد على القرابة والمحاباة والرشوة في بعض الأحيان إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي ينتهز الفرصة لتوظيف الأقل كفاءة وتأهيل علمي وأصحاب الأخلاق المتدنية، و هذه المظاهر والممارسات من شأنها أن تكرس مظاهر التخلف وسوء التسيير والإدارة، ومن ثمة تؤثر على فاعلية الأداء والجودة فيه.

- إن ولاية جيجل التي تحتوي على إمكانات بشرية ذات المستوى التعليمي والإطارات المتخصصة تحتاج إلى عملية تنمية وتطوير للموارد البشرية، بالرفع من أداءها عن طريق التكوين والتدريب وتحسين وتجديد المعلومات الإدارية منها والتكنولوجية والفنية أيضا كالتدريب على الانترنيت والإعلام الآلي.

فالتعليم عامل مهم في التنمية، لكون أن العامل الحاسم في عملية التنمية هو الإنسان وكلما كانت نوعية الإنسان عالية كان مستوى التنمية مرتفعا، فالإنسان إذن هو أغلى ثروة في الوطن وصياغة الإنسان الحديث، إنسان التطور والتنمية الذي يصنع الإنجازات ويجني ثمارها هي مسؤولية

نظام التربية والتعليم وبقدر ما يقترب نظامنا التعليمي من تخريج الإنسان المهيأ للتنمية بقدر ما نحقق إنجازات ونجاحات، ولكن تحقيق التنمية الإدارية يتم بالاهتمام بتطوير نوعية التعليم، وليس فقط التركيز على العدد الهائل من الخريجين وإهمال نوعية مخرجات التعليم من حاملي الشهادات العليا، مع ضرورة التركيز على عامل الكفاءة والخلق الحسن والسيرة الحسنة التي تصل بالأمم إلى مصاف الدول المتقدمة وإلى تحقيق أهداف التنمية.[1]

وتبقى تجربة ولاية جيجل من حيث دراسة تطور الموارد البشرية كما وكيفا لها خصوصياتها التاريخية والسياسية والثقافية وحتى الطبيعية والبشرية يصعب أن تعمم على كل الإدارات المحلية في الجزائر ولكنها تبقى دراسة حالة يمكن أن تعكس واقع الإدارة الجزائرية التي تحتوي على الكفاءات والمهارات العلمية والفنية (توفر ثروات بشرية معطلة نطمح من خلالها إلى تحقيق التنمية الإدارية والقضاء على التخلف الإداري التي تعاني منه معظم الإدارات في الجزائر) ويبقى الأمل في التغيير نحو الأفضل والأمل في جزائر التغيير (إداريا) ومن ثمة في جميع المجالات والميادين.

إحصائيات عن نسبة التكوين من 2009 إلى 2011:

جدول رقم (08): عملية التكوين قبل الترقية لعام 2009

السنوات	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ	
	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
2009	01	0.18	01	0.57	00	00

(1) – أحمد الأشقر، "ملاحظات على التنمية ونوعية التعليم في البلدان العربية"، **أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر**، معهد علم النفس والتربية، بجامعة الجزائر في 28– 30 نوفمبر 1992، الجزائر: ديوان المحفوظات الجامعية، 1992، ص 81.

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة من تم التحاقهم بالتكوين في هذه السنة ضعيف جدا بالمقارنة بالعدد الإجمالي للموظفين، إذ تصل نسبة أعوان التأطير لعام 2009 إلى (0.18%)، بينما أعوان التحكم تصل النسبة إلى (0.57%)، أما أعوان التنفيذ فالنسبة تصل إلى (00%).

جدول رقم (09): يوضح نسبة التكوين التحضيري لعام 2009

السنوات	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ	
	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
2009	00	00	04	2.28	00	00

يلاحظ من خلال الجدول أن من خضعوا إلى التكوين التحضيري من فئة أعوان التحكم بنسبة (2.28%)، بينما تمثل نسبة أعوان التأطير بـ(00%)، وأعوان التنفيذ بـ (00%).

جدول رقم (10): يوضح نسبة التكوين قبل الترقية لعام 2010

السنوات	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ	
	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
2010	**01**	**0.52**	**06**	**3.40**	**00**	**00**

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أعوان التحكم أكبر نسبة تمثل (3.40%)، ثم تليها أعوان التأطير بـ(0.52%)، أما أعوان التنفيذ فتمثل نسبة (00%).

جدول رقم (11): يوضح نسبة التكوين التحضيري لعام 2010

السنوات	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ	
	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
2010	00	00	06	3.40	007	00

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة أعوان التحكم هي أكبر نسبة تقدر بـ(3.40%)، ثم تليها أعوان التأطير والتحكم بـ(00%).

جدول رقم (12): يوضح نسبة التكوين قبل الترقية لعام 2011

السنوات	أعوان التأطير		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ	
	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
2011	00	00	05	2.77	00	00

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أعوان التأطير وأعوان التنفيذ الذين خضعوا للتكوين قبل الترقية تمثل نسبة (00%)،

أما أعوان التحكم التي هي أكبر نسبة بلغت (2.77%).

جدول رقم (13): يوضح نسبة التكوين التحضيري

السنوات	أعوان التأطير	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ

	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
2011	00	00	05	2.77	00	00

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أعوان التحكم للموظفين الذين خضعوا للتكوين تمثل نسبة (2.77%)، وأقل نسبة نجدها عند أعوان التأطير والتنفيذ بـ(00%).

- **التعليق العام على نسبة التكوين في الإدارة المحلية لولاية جيجل من 2009 إلى 2011:**

نتكلم عن هذه الفترة من 2009 إلى 2011 لكون هذه المرحلة أصبح فيها التكوين إجباري في السلك الإداري طبقا للمرسوم التنفيذي [1] وإجبارية التكوين في حالتي الترقية والالتحاق بالمنصب الجديد أي التكوين التحضيري بالنسبة للفئات المهنية (أعوان التحكم والتنفيذ) ويستثنى من ذلك أعوان التأطير (صنف 12) فما فوق التي تنصب بدون إلزامية التكوين في الحالتين.

وما يمكن ملاحظته هو الضعف والنقص الكبير في نسبة التكوين سواء بالنسبة لأعوان التأطير أو الفئات المهنية الأخرى ما يعني أن تجربة التكوين في الجزائر هي تجربة جديدة وتحتاج لوقت لنجاحها.

ومن بين المشاكل التي تعاني منها عملية التكوين على مستوى الإدارة المحلية لولاية جيجل نجد ما يلي:

[1] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 08-04 ، المؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، الصادر بتاريخ 20 يناير 2008،العدد 03 ،ص04.

- سوء التنسيق بين سنة التوظيف للموظف ومراكز التكوين في الجامعة فيؤدي إلى تأخر عمليات الالتحاق إلى المراكز الخاصة بالتكوين.

- الجامعة أيضا تقبل بإجراء التكوين، عندما يكتمل النصاب 25 شخص فما فوق، عندها تقبل الجامعة إجراء التكوين للأشخاص المعنيين.

- الحاجة الماسة والملحة لكل الفئات المهنية في الإدارة المحلية إلى عملية التكوين و تجديد وتحسين مستوى الإطارات في الإدارة المحلية، نظرا لمظاهر التخلف الإداري التي تعاني منها.

خلاصة واستنتاجات:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها بولاية جيجل، ومن خلال الإحصائيات التي جمعناها عن المستوى التعليمي للموظفين على مستوى الولاية وكذا عملية التكوين الإداري التي يخضع لها الموظفين في الإدارة المحلية توصلنا إلى النتائج التالية:

- الكم الهائل للموظفين من حاملي الشهادات العليا فالعدد في تزايد مستمر كل سنة ولكن العدد الإجمالي للإطارات مقارنة بفئة التحكم والتنفيذ يبقى أقل عدد منها، مما يعني أن الإحتياجات الإدارية إلى هذه الفئة المتعلمة الحاصلة على الشهادات العليا من الجامعات والمعاهد تبقى الحاجة الماسة لها كما ونوعا، وهي ضرورة ملحة يفرضها التوجه الحالي إلى اقتصاد السوق وعصر العولمة في جميع المجالات عامة والإدارة المحلية خاصة؛ الحاجة إلى كفاءة في التسيير وإدارة عصرية ليس في المباني والمعدات وإنما في نوعية العنصر البشري المؤهل علميا وفنيا والخبرة الكافية حتى تواكب التطورات الحاصلة في العا لم في مجالي الإدارة والتنظيم.

- من خلال الإحصائيات التي قمنا بها في مجال التكوين الإداري خلال السنوات 1990 إلى غاية 2008 نجد بأن التكوين لم يكن معمول به على مستوى الإدارة المحلية، مما يعطينا نظرة على مستوى رسكلة وتجديد المعلومات وتحسين المستوى بالنسبة للموظفين التي تؤثر على نوعية الأداء

وعلى الجودة فيه، وكذا نستشف من هذا الواقع اهتمام الدولة من خلال سياستها المختلفة بمجال التكوين، بحيث نجد في الجانب النظري مبادرات لتحسين نوعية المورد البشري لكن الواقع شيء آخر،واهتمام الدولة مؤخرا بالتكوين برز في المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ 20 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،**الجريدة الرسمية**، العدد03 ص 04 ، الذي تطرق إلى إلزامية التكوين في حالة الترقية من سلك إلى سلك وفي حالة التربص باستثناء أعوان التأطير فما قيمة التكوين الإداري إذا كان يمس فئات معينة دون أخرى، وخاصة إذا كانت هذه الفئة المهمة لأعوان التأطير الفئة المتعلمة التي دورها يعتبر قيادي ومؤثر على التنمية الإدارية وعملية التسيير .

– فالتكوين الإداري له أهمية كبيرة ودور فعال في إيجاد أفراد أكفاء دوي مهارات وينتج قادة إداريين لديهم العلم والتخصص ويملكون فن الإدارة والتسيير، الذي هو أساس أي تميز وإبداع ويقلل من التحديات والمشاكل الإدارية التي تواجه الإداريين في التسيير والأداء ويزيد من ثقة الفرد العامل بنفسه ومستوى الرضى الوظيفي وبالتالي يخلق فيه روح المبادرة والإبداع وروح المسؤولية.

ولإنجاح عملية التكوين الإداري وقطف ثماره حلوة المذاق على الجانب الإداري، لابد من توفر شروط وعوامل لإنجاحه من بينها:

– ضرورة إتباع أساليب وطرق تساعد الإدارة المحلية لتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين مثل الجمع بين الأساليب النظرية والتطبيقية في أثناء فترة التكوين، حتى يزيد من المردودية أكثر والاستفادة من هذه الجهود في المجال العلمي التطبيقي.

– بالإضافة إلى ذلك يستلزم توفير المكونين دوي الكفاءة اللازمة المطلوبة للتعليم؛ من علم وتخصص في المجال وقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة والتحكم فيها ليواكب التطورات الحاصلة في العصر الحالي.

- كما أن التكوين بأهدافه ومبادئه يمكن من خلاله أن نصل إلى إيجاد مخرجات من الموظفين يمتلكون المهارة والمعرفة والتخصص في الأداء والمستوى العالي في الإنجاز والجودة العالية في نوعية الخدمات، ويؤدي أيضا إلى تحسين في العلاقات الإنسانية والسلوك داخل العمل، وكذلك تنمية الإدارة والزيادة من فعاليتها.

- كما لا يمكن أن نتجاهل العلاقة الوطيدة والمؤثرة بين نوعية المخرجات من الجامعات المتخصصة في الجانب الإداري والتسيير ودورها في تنمية الإدارة المحلية.

- إن دور المورد البشري والاهتمام به من حيث نوعيته تبدأ في المراحل الأولى من التعليم مرورا بالجامعة التي لها الدور الفعال في مسؤولية إعداد أجيال المستقبل يتميزون بالعلم والكفاءة والمسؤولية والخلق الحسن، وبعد ذلك تأتي دور الإدارات في مرحلة التوظيف بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- إن طرق التوظيف المعمول بها حاليا في أغلبية الإدارات المحلية عموما والإدارة المحلية في ولاية جيجل نجد أغلبها تمارس فيها الرشوة والمحسوبية والقرابة والوساطة، وهذا من شأنه أن يمس بمصداقية وموضوعية طرق التوظيف، ويسود بذلك الولاء لأصحاب الجماعات التي وظفت ذلك الموظف بدلا من ولائه لعمله وإدارته، كما تهمش الكفاءات العلمية المتخصصة التي تستحق ذلك المنصب ويحل محلها الأقل كفاءة ومهنية، وربما الأقل أخلاقا الذي من شأنه أن يكرس مظاهر التخلف والتقهقر والضعف والمرض الذي يصيب الجهاز الإداري بدلا من تنميته والرقي به ودفعه إلى مسار الدول المتقدمة.

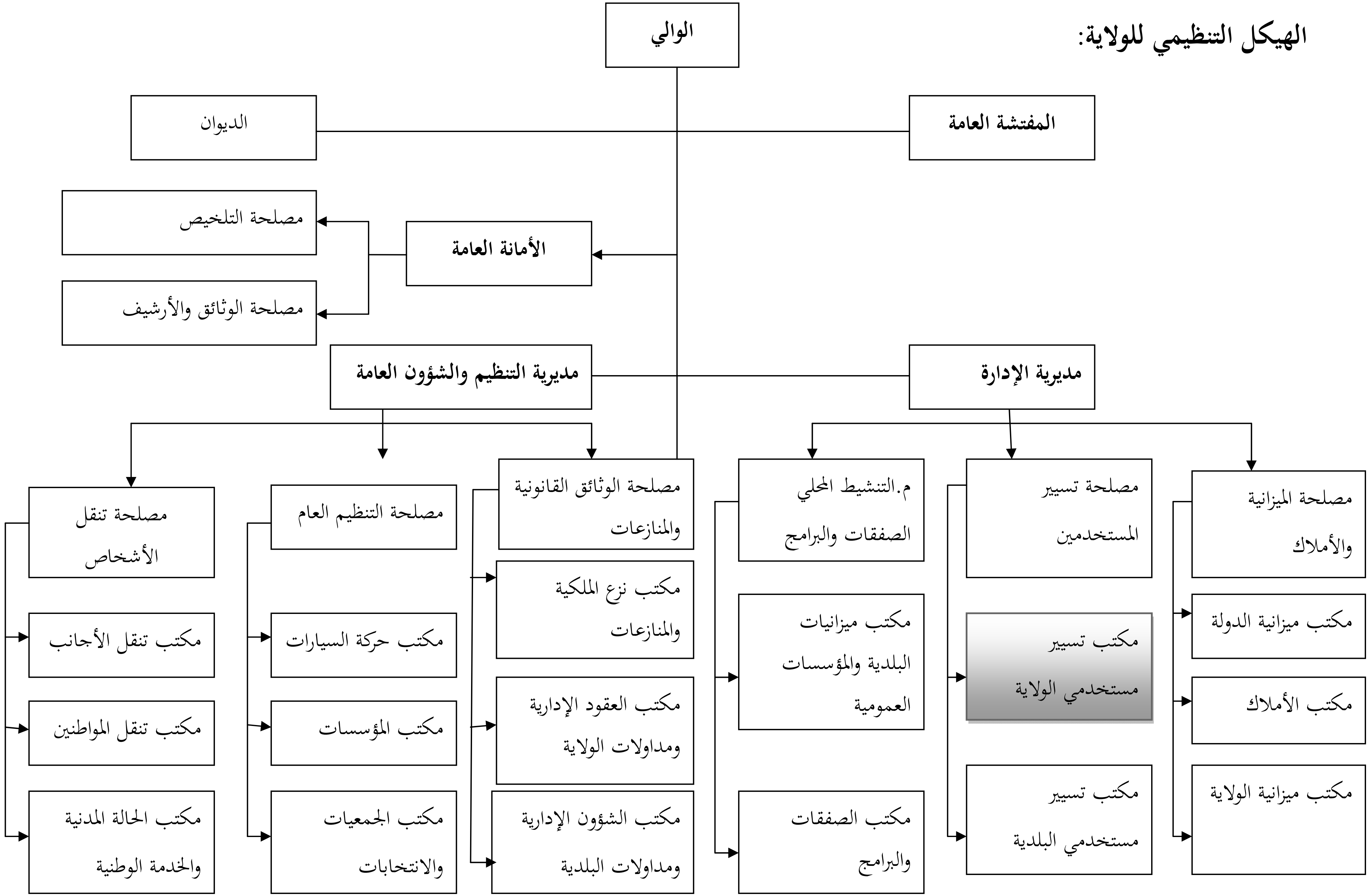
كما يلاحظ على واقع الإدارة المحلية في الولاية، وما هو معمول به حاليا عدم توافق المنصب المشغول مع الشهادة التي يحملها الموظف؛ حيث أن بعض حاملي الشهادات العليا أدمجوا في فئة التحكم بدلا من فئة التأطير، مما يعني عدم احترام التخصص العلمي.

فالتخصص العلمي له دور في الزيادة من فاعلية الإدارة ونموها أكثر، فالفرد المتخصص في مجال عمله يكون أكثر تميزا وتفوقا من الشخص الذي عين في مجال لا يتوافق مع شهادته وتخصصه

ومن ثمة ضرورة احترام معايير التخصص في التعيين من خلال الوظائف وهذا ما تفتقده الإدارة الجزائرية.

- كما أن تحسين مخرجات التعليم والتكوين من حيث النوعية والكم، لا تكفي وحدها من أجل تحقيق التنمية الإدارية والقضاء على التخلف الإداري،وإنما لابد من ضرورة إيجاد موارد بشرية متميزة مع تحسين ظروف البيئة الإدارية بإيجاد إدارة متطورة وعصرية تتوفر على تكنولوجيا عالية بدلا من الوسائل التقليدية التي تحد من الفاعلية لدى الموظف والتقدم في عمله، كما هو عليه الحال في معظم الإدارات المحلية في الجزائر.

الهيكل التنظيمي للولاية:



الخاتمة

الخاتمة:

إن التخلف الإداري قد أستفحل في الجهاز الإداري ، وأصبح من بين العوائق والحواجز التي تقف حجرة عثرة في سبيل تحقيق التنمية الإدارية والنهوض بالإدارة المحلية ، فالدول المتخلفة التي أنهكها هذا المرض وجعلها تعاني من التقهقر والضعف في التسيير والإدارة مما أبعدها عن ركب الدول المتقدمة وهذا الواقع المزري الذي آلت إليه الإدارة في هذه الدول دفعها للقيام بالعديد من الإصلاحات وعمليات التطوير الإداري من أجل النهوض بالإدارة من جهة، وبالفرد العامل من جهة أخرى وأصبحت هذه الأهداف من أولويات هذه الدول ومن ضمن اهتماماتها، والجزائر على غرار هذه الدول عانت هي الأخرى من ظاهرة التخلف الإداري التي تعتبر من مخلفات الاستعمار، الذي جعل من التسيير الإداري بعد الاستقلال في حالة يرثى لها من نقص كبير في الإطارات المؤهلة والكفاءات العلمية التي تسير الإدارات ومنها الإدارة المحلية، نظرا لسياسة التجهيل التي طبقها في الجزائر، ولكن في الوقت الحالي الجزائر تداركت هذا النقص في تعداد الإطارات من خريجي الجامعات ، والمعاهد المختصة في الجانب الإداري، ورغم ذلك يبقى المشكل المطروح في نوعية هذه الإطارات والكفاءات ومدى قدرتها على التسيير الجيد والأداء الفعال الذي يمكن من تحقيق التنمية الإدارية، و تنمية العنصر البشري معا.

فالمورد البشري في الوقت الحالي يعتبر أحد أهم العوامل المهمة لتحقيق التنمية الإدارية بصفة عامة والإدارة المحلية خاصة، فهو الرأسمال الحقيقي للإدارة والثروة التي لا يمكن أن نستبدلها بعوامل أخرى ولا يمكن إيجاد بدائل تنافسها في الأهمية.

غير أن المورد البشري مع أهميته الكبيرة، يحتاج إلى تنميته من خلال الوظائف الأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية المتمثلة في "التعليم والتكوين والتدريب ".

فالتعليم أضحى في أي دولة من دول العالم، أحد أهم عناصر التنمية ومن بينها التنمية الإدارية وبواسطته نصل إلى تحقيق التطور والازدهار، وهو أساس الوعي ، وإدراك حقيقة التطورات والمتغيرات المستجدة في المجتمع وفي العالم فالتنمية في أي مجال، ومن بينها تنمية الإدارة المحلية خاصة تتحقق بالتعليم النوعي والكمي معا ، الذي يؤهلها لتكون قادرة على رفع الكفاءة والقدرات الذاتية للفرد ، ولكن التركيز على المؤشرات الكمية مثل عدد المدارس، والجامعات والكليات ليس كافيا، مما يستوجب على الدولة التركيز في سياساتها التعليمية على المعايير النوعية مثل المناهج ومستوى التعليم الفني، والانفتاح على العالم من خلال سياسة نوعية البعثات نستطيع من خلالها حصد علما نوعيا والإطلاع على معارف وعلوم جديدة خاصة في الجانب الإداري والفني، و ما يحتاج إليه المجتمع وسوق العمل، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي بعد ذلك للعنصر البشري، ويزيد من مستوى الثقة والتأهيل و الكفاءة في العمل الإداري خاصة، والتنمية الشاملة بصفة عامة.

أما التكوين الإداري للمورد البشري فهو يزيد من فاعلية أداء الفرد، وجودته و يرفع من مهاراته ، كما أنه أصبح مطلبا مهما لا يمكن التغاضي عنه، وعن ثمراته المتنوعة على الفرد والمنظمة معا، فالمورد البشري داخل التنظيم الإداري تواجهه مشاكل متعلقة بممارسة عمله وأداءه، فلا يمكن للفرد العامل التغلب على هذه العقبات والتحديات المختلفة إلا بممارسة التكوين الإداري الذي يزيد من الرضا الوظيفي ومن إنجازه بكل ثقة وفهم ووعي وإدراك أكثر لمجال تخصصه، وهذا من شأنه أن يدفع بالفرد إلى بدل الجهود التنموية في الإدارة وإلى الإبداع والتحرر من كل مظاهر التبعية في العمل والجمود والروتين، فتكون له مساهمات فعالة ورؤى إستراتيجية واضحة ويعمل على وضع الخطط والأهداف البعيدة والقريبة والمتوسطة التي تجعل منه شخصا منتجا أكثر وصاحب رسالة ومبادئ ترسم خطاه وتزيد من جودة العمل ومردوديته، ويعمل على تنمية ذاته وقدراته، ومعارفه ويستزيد في مجال تخصصه أكثر من خلال معرفته العلمية والمتخصصة في المجال الإداري، وبذلك يتم خلق قادة متميزين في الإدارة والتسيير يعملون بروح الفريق الجماعي، الذي يزيد من فاعلية العمل الجماعي وليس الفردي الذي تكون له أهداف فردية، على مستوى حدود الفرد، وأيضا يتم العمل بالديمقراطية والتشاور الجماعي في أعمال تخص التنظيم الإداري، وبالتالي تكون حرية إبداء الرأي والمقترحات الشخصية في

التسيير والإدارة، بدلا من عملية الاستبداد في الرأي ومركزية القرار الإداري، وإنما يتم العمل أكثر على التوجه اللامركزي في الإدارات حتى تكون حسن في التسيير وفي تدبير أمور تخص المورد البشري وخصوصية كل ولاية بمواردها وظروفها البيئية تجعل من اللامركزية هدف لابد من تحقيقه في الوقت الحالي نظرا لاختلاف البيئات الثقافية لكل ولاية وخصوصيات تخص الموارد البشرية النابعة من تقاليدهم وطبيعة سكانها.

وعلى ضوء ما سبق يتم تقديم جملة من النتائج والمقترحات التي قد تسهم في حل مشكلة الاهتمام بالموارد البشرية في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

– إن الاهتمام بالموارد البشرية في العمل بدأ منذ القدم، ولكن تحددت معالمه أكثر في العصر الإسلامي، وبخاصة في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم)، حيث اهتم بالفرد العامل قبل تعيينه من حيث تعيين الكفء والأجدر والمتخصص في مجال العمل، واهتم بذلك بالعامل بعد تعيينه بالاهتمام بتدريبه في مجال العمل، والحث على إتقان العمل وتحسينه في وقوله (ص):«**إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه**» كما جاء هذا في القرآن الكريم في قوله تعالى:﴿**إنّ الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا**﴾1[(1)].

– كما أن عملية تنمية الموارد البشرية والاهتمام به، أصبح ضرورة فرضتها التغيرات العالمية الحاصلة في كل المجالات وفرضه عصر العولمة بما له من تداعيات على جميع المجالات ومن بينها التنظيم الإداري وما يتطلبه من مواكبة للعصر في تحولاته وتغيراته التي تحصل في المجال الإداري ومن الوسائل والطرق التي تساهم في تنمية الفرد، "التكوين الإداري والتدريب".

ـــ إن بعض البلدان"كاليابان" مثلا حققت طفرات في التنمية رغم عدم توفرها على موارد طبيعية ذلك أنها استثمرت فيما هو أهم إنه العنصر البشري الذي يختزن داخله طاقة متجددة جبارة، والتي لا يمكن استغلالها في الاتجاه الإيجابي إلا من خلال التربية والتعليم، لقد أضحى القول أنه لا يمكن

[(1)]- سورة الكهف، الآية **30**.

فصل التنمية عن التربية، إذ كلا منهما يؤثر في الآخر ويؤثر فيه، فالمدرسة باعتبارها مؤسسة للتربية توفر الخامات البشرية والكوادر المؤهلة لقيادة البلاد وإحداث التغيير والتنمية الشاملة ومن بينها التنمية الإدارية.

علينا أن نسعى باستمرار إلى تكريس ثقافة الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير من خلال تشجيع متعلمينا منذ نعومة أظافرهم على العمل، واتخاذ المبادرة وتحبيبهم في العلم والبحث، والتركيز في مدارسنا وجامعاتنا على الجودة في التعليم (التعليم النوعي)، بدل من التركيز على(التعليم الكمي) من أجل إيجاد أفراد أكفاء، يمتازون بالعلم والمهارة والوعي الكافي، الذي من شأنه تحقيق الأهداف التنموية على مستوى الإدارة المحلية.

- الإدارة المحلية اليوم أصبحت لها احتياجات تدريبية معينة انطلاقا من حاجة أفرادها إلى تحسين مستواهم وتجديد معارفهم والزيادة من مهاراتهم، ومن المتفق عليه أن للتكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية والقوى العاملة وتأهيلها، الإدارة المحلية التي ترغب أن تتميز عن مثيلاتها من الإدارات الأخرى عليها أن تسعى سعيا حثيثا وراء توفير الموارد والإطارات الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا عن طريق التكوين، فالتكوين هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الأفراد المتكونين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، وهو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين العمل، لأنه من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان بالنظر إليه على أنه عملية مستقبلية لأن التنمية الحقيقية هي التي لا تستثمر الإنسان وإنما تستثمر فيه وفي بيئته في إطار التنمية الإدارية، عن طريق الاعتناء به مباشرة وبمشاكله اليومية في مجال عمله.

فالتكوين والتدريب للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة وفعالية الأداء لابد من استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء.

- ضرورة ربط الوحدات المختلفة في الإدارات المحلية بشبكة تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض التكوين والتدريب وزيادة كفاءة نظام الاتصالات داخل الإدارة المحلية سواء البلديات أو الولايات لما له من أهمية وتأثير على زيادة فاعلية التكوين والتدريب.

- مع الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم لما له من أثر كبير على أداء الإدارة المحلية.

- تكوين وتنمية الموارد البشرية حتى تتميز، وذلك بالتركيز على وضع برنامج لتكوين وتدريب العاملين والمستخدمين في الإدارة المحلية لرفع مستوى الكفاءة التكنولوجية والإدارية وأن يشمل برنامج التكوين الإداري جميع الفئات المهنية خاصة منها فئة التأطير التي ترفع في نوعية الأداء والكفاءة المهنية .

- الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمرين للمتخرجين في مجالات التكنولوجيا المتقدمة وحثهم على الاستفادة منها وتطوير قدراتهم فيها.

- الحث على تأسيس شبكة وطنية للتعاون والتآزر بين الكليات والمعاهد التكنولوجية وأقسام تسيير الموارد البشرية، وتزويدها بكفاءات زادها العلم والخبرة والأخلاق للقضاء على التوجهات النفعية والطفيلية، التي وجدت ضالتها في مرؤوسين ليست المشاركة الديمقراطية في التسيير طريقهم.

- العمل على تكوين وتدريب الطلاب في مواقع العمل قبل التخرج وبعده (الاستمرارية).

- ضرورة أن يكون العمل متكاثف من أجل تطبيق النصوص القانونية الخاصة بالعامل وتكوينه مع متابعة طرق التنفيذ ودرجة كفاءته، إضافة إلى نشر الوعي في أوساط العمال بضرورة التكوين وأهميته وتوضيح مزاياه وأهدافه.

- إن عملية التكوين تحتاج إلى عنصر بشري لديه رغبة ووعي كافي وإلى مكونين ذوي الاختصاص والعلم للنهوض بالإدارة المحلية، وتحقيق التنمية الإدارية.

– ضرورة الاهتمام بإيجاد قائد إداري كفئ يكون دوره رئيسا وقائدا في نفس الوقت، قائد يقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية الضيقة، مع الاهتمام بتنميته، وتطويره وتدريبه وإيجاد كل الظروف البيئية المناسبة له (مناخ نفسي واجتماعي وثقافي)، لأن البيئة المناسبة السليمة من الأمراض النفسية والظواهر الاجتماعية تساعد القائد على البذل والعطاء والإنتاج وتجعله يمارس مهامه بارتياح، ويكون مبدعا في عمله، مؤديا رسالته بثقة وعزم وإصرار ومعنويات نفسية عالية، وإنجاز عالي في الأداء، وأداء مسؤوليات بدون كلل، ولا ملل

هذا الدور الريادي والمهم في إيجاد قادة إداريين ورؤساء فاعلين هو من مهام الدولة في إعداد جيل وناشئة قوي في بنائه النفسي والفكري، وهو أيضا من مهام مفكري الأمة وعلمائها ومثقفيها، فعليهم جميعا أن يكرسوا جهدهم الذهني لإصلاح الفكر الإسلامي وبناء الرؤية الإسلامية على أسس سليمة، وتقديم هذه الحصيلة إلى الأمة، ورجالها ومؤسساتها لكي تتبناها، وتضعها محتوى لفكرها ودليل عمل لجهود مسيرتها وبنائها المستقبلي.

وعلى مفكري الأمة الإسلامية مسؤولية تقديم الرؤية الحضارية المعاصرة، وإصلاح منهجية الفكر الإسلامي، وتحقيق الأصالة الشمولية العلمية في هذا الفكر، وتقديم التصورات والبدائل الإسلامية في مجال التنظيم الاجتماعي والتربية الاجتماعية للفرد، بحيث تصل الأمة إلى دليل فعال للعمل والبناء، وعليهم بناء منهج التفكير الشمولي الإسلامي المستقيم الصحيح وتمكين مناهج وأساليب البناء النفسي السوي الرشيد، ولا سيما في مراحل التربية والتعليم المبكرة بدءا بحضانة المنزل ومدارس الحضانة، وما يتبعها من مراحل التربية و التعليم العام فالغد هو الناشئة، وعلى الأمة أن تبدأ بالعمل في إعداد رجال الغد وبهذا يمكن القول بأن الفرد سواء كان قائدا أو عاملا، فتركيبة وجوده معقدة (نفسيا _ اجتماعيا _ ثقافيا ...).لهذا تجتمع عوامل مركبة ومختلفة تدخل في إصلاحه وتنميته بالإضافة إلى ذلك يمكن إضافة دور المنظمة أو الإدارة في تطوير القائد الإداري وتدريبه وفي تنمية الفرد العامل وتكوينه وتأهيله علميا ونفسيا وإداريا، وبالتالي إيجاد أفراد ناجحين إداريا .

إن مستقبل هذه الأمة رهين بما يحدث من تغيير وتنمية للأجيال ولبنائها النفسي والفكري وهو حقل مفتوح أمام الأمة، فبقدر ما يوضع في النفوس من قوة وطاقة، ومن رؤية وجهد صحيح تأتي الثمرة[1].

ويمكن تلخيص أبعاد هذا الدور المطلوب من القيادة الإدارية في النقاط الآتية:

- أن تكون القيادة الإدارية قدوة عالية الكفاءة من الناحية الوظيفية والقدرة الإنتاجية إضافة إلى السلوك القويم.

- المعرفة الوظيفية وقدرة الإدراك والخبرة، مما يؤثر على المرؤوسين والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.

- عدالة المسؤول الإداري وحرصه على تخليص إدارته من المحسوبية و الفساد الإداري.

- الحرص على استمرار وتحقيق الإصلاح الذاتي سواء على المستوى الإدراكي أو المستويات المرتبطة بالعملية الإدارية والمنظمة الإدارية، وإجراءاتها واتصالاتها مع الجمهور.

- إعادة التنظيم الإداري مع إحاطة الموظفين بجميع الأمور المتعلقة بإجراءات العمل، أو فلسفة الإدارة، وإعادة التنظيم.

- الإدارة الديمقراطية مما يرفع من معنويات الموظفين، ويؤثر على مستوى أخلاقيات تعاملهم فيما بينهم وبين الجمهور المتعامل معه2[1].

وبالتالي نصل إلى تحقيق إدارة التنمية التي تهتم بالكفاءات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف بما يتلاءم مع متطلبات التنمية الشاملة، كما أنها تعتمد على إستراتجية إدارية متطورة قادرة على التطبيق لمنجزات العلم الحديث، ومسايرة التقدم التكنولوجي.

---

(1) – عبد الحميد أحمد أبو سليمان ، **مرجع سابق الذكر**، ص 220 – 222.

(1) – إبتسام عبد الرحمن حلواني ، وعبد وس عبد الله الصبان، وخديجة محمود زكي، " القيادة الإدارية "، **مجلة الإقتصاد والإدارة** ، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد4 ، 1991 ، ص137.

– كما لا يمكن إهمال دور الإعلام لما له من ثقل كبير ودور فاعل في عملية التنمية، والتوعية فهو سلاح ذو حدين إما الإصلاح أو الإفساد ، ولكن هنا يكون دوره إصلاحي توعوي، وكذا تنموي بحيث يقدم النماذج الإصلاحية الناجحة في مجال الإدارة من قادة، وعمال وكفاءات علمية ناجحة في عملها تساهم في عملية التنمية والإصلاح، فتوجه الرأي العام والمجتمع بضرورة الإقتداء بتلك النماذج والسير في خطاها، وبالتالي إعطاء الأمل والطموح في النجاح والتميز والجودة في الأداء.

– مع ضرورة الاهتمام بعملية إدارة التنمية، لأنها تمثل المنطلق الفكري والفلسفي في الإدارة وتحقيق الأهداف التنموية للإدارة.

– وكذلك تركيز الجهود على تحسين بيئة العمل الإداري في محاولة للتقليل من الصراعات العمالية بإيجاد نقابات عمالية تدافع على حقوق الأفراد والعاملين، وتعمل على تحسين ظروفهم وتساعدهم على تحقيق آمالهم وطموحاتهم، وتلمسها بشكل واقعي وإيجابي في نفس الوقت.

– على الدولة أن تأخذ على عاتقها الحد والتخفيف من أشكال الفساد الإداري من (الرشوة – المحسوبية – والمحاباة) وهي من الأمراض الفتاكة التي يجب محاولة علاجها وكشف الداء لإيجاد الدواء المناسب لهذا المرض الذي استشرى بالجهاز الإداري وأنهك قواه

– إن التنمية الإدارية أصبحت حاجة ملحة ومن أولويات اهتمامات الدول ومن بينها الجزائر فالنظر إلى واقع الإدارة المحلية مازالت تعاني من تخلف إداري وقلة الوسائل والمعدات التكنولوجية وضعف في التأطير للموارد البشرية مما أثر على مستوى التنمية الإدارية والإصلاح الإداري الذي يتطلب خلق مراكز مختصة في تكوين مستخدمي الإدارة أثناء الخدمة مع وضع كل موظف خلال فترة التكوين كل حسب مؤهلاته العلمية، ومجال اختصاصه المهني مع تكثيف الدورات التكوينية وتدعيمها ببرامج تتماشى مع التطور الحاصل في مجال الإدارة وإعطاء الأولوية للشباب الجامعي دون طبعا إهمال فئة القدامى من العمال التي تحتاج للرسكلة وتجديد معلوماتهم.

– وضع إستراتيجيات في مجال تسيير الموارد البشرية على المدى البعيد المهني، مع ضرورة النظر إلى احتياجات الفرد العامل بجوانبها المادية والمعنوية.

- مع ضرورة العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، يتصف بصفات مؤهلة حسب مستلزمات الوظيفة ويتصف بالكفاءة والعلم والخلق الحسن والسيرة الطيبة والأمانة، هذه الصفات التي تؤهله لتولي المنصب الإداري.

-إن وضع هذه الإستراتيجيات والإصلاحات يستوجب أن تنطلق من فهم عميق وعلمي مدروس لواقع الإدارة المحلية في الجزائر، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المجتمع وخصوصياته التاريخية والثقافية مع توفير بيئة مناسبة (بيئة إدارية) تنفتح على الآخر، وتشجع على الإبداع والابتكار والتميز وروح المبادرة والديمقراطية في التسيير، مع إيجاد إدارة تعمل عملا جادا وهادفا بخطط تنموية تنطلق من مبادئ راسخة وواعية، وتفعل دور المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية وبالتالي التنمية الشاملة وتعتبر المورد البشري رأسمال بشري وفكري، خاصة منه الرأسمال الفكري من ذوي الكفاءات. والاختصاص والأخلاق والتميز في الإدارة والعمل الإداري مع عدم تهميشها وتوفير الدعم المادي والمعنوي لها.

- بعد دراستنا لعملية تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية اكتشفنا أهمية تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارات المحلية، وكذا علاقتها الوثيقة بالموارد البشرية، فالإدارة بمعداتها وأجهزتها لا معنى لها ولوجودها، إلا بوجود رأسمال بشري كفء متمكن علميا وعمليا في الأداء وإنجاز عالي المستوى وجودة في مخرجاتها الخدماتية والإدارية.

- كما يمكن القول أن الإدارة المحلية في الجزائر عامة وجيجل خاصة تمتلك إطارات وكفاءات كافية تقود مسيرة التنمية، ولكنها تحتاج إلى عملية التكوين والتدريب، الذي يعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها وإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك.

وأخيرا أستشهد بما قاله الأصفهاني في وصف أعمال البشر، حيث قال: " إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاب في يومه إلا وقال في غده لو غيرت هذا لكان أحسن، ولو زدت هذا لكان يستحسن ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا لعمري من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر ".

و أسئل الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا لما فيه الخير والصلاح، وأن يستعملنا ولا يستبدلنا والحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا القرآن الكريم:

السور:

- سورةالبقرة، الآية 30 – 33 .
- سورة الرعد، الآية 11 .
- سورة الكهف، الآية 30

ثانيا: الكتب.

أ – باللغة العربية:

1- أبو بكر، محمود مصطفى، **مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية ، الدار الجامعية،2004

2- أبوسليمان، أحمد، عبد الحميد، **أزمة العقل المسلم**،ط2 ، بيروت: مكتب التوزيع العربي،2009.

3- أبو النصر، محمد، مدحت، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، القاهرة: مجموعة النيل العربية،ط1، 2007 .

4 – أبو شيخة ، أحمد، نادر،**إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000 .

5- إبراهيم،محمد، محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.

6- أبودية، عامر، **تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي**، ليبيا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.

7- الحلو، غب،ماجد، **علم الإدارة العامة**،الإسكندرية: منشأة المعارف، 2005.

8- المفرجي عادل حرحوش ، و صالح ،علي ،أحمد ، **رأس المال الفكري**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

9- الخاز ندار،جمال الدين، **دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

10- الجميلي،خليل،خيري، **التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998 .

11 – اللوزي، موسى، **التنمية الإدارية**، ط2،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.

12- المؤمن، قيس وآخرون، **التنمية الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر، 1997.

13- السلمي، علي ، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر،2001.
14- ، ، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001.
15- ، ،**إدارة الموارد البشرية الإستراتجية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
16- السويدان طارق، **قيادة السوق**، الرياض: دار ابن حزم، 2001.
17- الدوري،حسين، **الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق: دراسة تهم الأصول العامة والتنمية الإدارية**، القاهرة: مطبعة العاصمة، 1976.
18-الطعاني،أحمد،حسن،**التدريب الإداري المعاصر** ،عمان:دار الميسرة للنشر و التوزيع،2007.
19- النجار، فريد،**التنمية الإدارية** ،الإسكندرية :الدار الجامعة ،2008.
20- الطيب ،أبشر ،حسن ،**مؤسسات التنمية الإدارية العربية :أوضاعها الراهنة و آفاق** عمان:المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،1984.
21- الطائي، حجيم، يوسف،والفضل، الحسين، مؤيد، والعبادي، فوزي، هاشم، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتجي متكامل**، ط عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
22- الدائم، عبد الله،وآخرون، **تنمية الموارد البشرية: بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي**، الكويت: دار الرازي ، 1987.
23- الأعرجي، عاظم، **نظريات التطور والتنمية الإدارية**، بغداد: وزارة التعليم العالي،1998.
24- الخلايلة، علي، محمد، **الإدارة المحلية**، ط1،عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،2009.
25- الشيخلي،إبراهيم،عبد الرزاق، **الإدارة المحلية: دراسة مقارنة**،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2001.
26- التويجري،بن إبراهيم، محمد، **البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2007 .
27 بربر،كامل ،**إدارة الموارد البشرية** :اتجاهات و ممارسات ،بيروت:دار المنهل اللبناني،1997.
28-بلوط،إبراهيم،حسن،**إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي**،بيروت:دار النهضة،2002.
29- بوسنينة، الصديق، والفارسي،سليمان،**الموارد البشرية:أهميتها-تنظيمها- مسؤوليتها**، ط3، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2003.

30- بن إبراهيم،الطيب، **مالك بن نبي وابن خلدون مواقف وأفكار مشتركة،الجزائر**:دار مدني، 2002 .

31 - بوحوش، عمار، والذنيبات،محمود، محمد، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1999.

32 - ، ، **دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية**،الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية،2002 .

33- ، ، **الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة**،ط2،الجزائر: دار البصائر 2008.

34- ، ، **التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962** ، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1997.

35- بوضياف، عمار، **الوجيز في القانون الإداري**،الجزائر: دار الريحانة، د.س.ن.

36- بعلي، الصغير، محمد، **القانون الإداري**، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002.

37- تركي، رابح، **أصول التربية والتعليم**،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1990.

38- توفيق،عبد الرحمان، **التدريب:الأصول والمبادئ العلمية**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية الإدارية، 1994.

39- جوي، جينيفر، وميجثوس ديفيد ماتيوز،رسورتيزمارك، **تنمية الموارد البشرية**، (ترجمة: علا أحمد صلاح)، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008.

40- جانت.ف، جورج، **إدارة التنمية: مفهومها-أهدافها-وسائلها**، (ترجمة: المعيوف بن معاذ صلاح)، الرياض: مركز البحوث ، 2006.

41- حنفي، عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الجامعة...

42- حمود، كاظم،حضير، والخرشة، ياسين، **إدارة الموارد البشرية** ،ط1، عمان:دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.

43- ديسلر،جاري، **إدارة الموارد البشرية**، (ترجمة: عبد المتعال سيد أحمد محمد)، الرياض: دار المريخ، 2008.

44- ربابعة،محمد،علي،**إدارة الموارد البشرية :تخصص نظم المعلومات الإدارية** ،ط1،عمان:دار صفاء للنشر و التوزيع،2003.

45- رشيد، أحمد، **إدارة التنمية بالدول النامية**، القاهرة: مكتب مديولي،1985.

46- زويف ،حسن،مهدي، **إدارة الأفراد:مدخل كمي**، عمان:دار مجداوي،1998.

47-   ،   ،   ، **إدارة الأفراد في منظور كمي**، بغداد: دار المثنى للطباعة والنشر،1981.
48-   ،   ، والقريوني،قاسم،محمد ،**مبادئ الإدارة :النظريات و الوظائف**،عمان:عمال المطابع،1984.
49-   ،   ، واللوزي، أحمد، سليمان، **التنمية الإدارية والدول النامية**، عمان: دار مجدلاوي، 1993.
50- شحادة، نظمي، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
51- شلتون، علي، محمد، **علم الإجتماع التربوي**، القاهرة: مطبعة الشعب، 1969 .
52- شلبي،محمد، **المنهجية في التحليل السياسي**،: **المفاهيم – المناهج – الإقترابات والأدوات**، ط4، الجزائر، دار هوامة، 2002 .
53- صالح، فالح، محمد، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، عمان: دار الحامد، 2004.
54- عارف،محمد، نصر، **نظريات التنمية السياسية المعاصرة**، ط3، المغرب: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
55- عقيلي، وصفي، عمر، **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتجي**، حلب: دار وائل للنشر، 2005.
56- عصفور، شاكر، محمد، **أصول التنظيم والأساليب**، ط6، القاهرة: دار الشروق للتوزيع، 1984 .
57- عساف، محمد، عبد المعطي، **التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008 .
58- عوابدي، عمار، **دروس في القانون الإداري**، ط3 ،قالمة: د. د. ن، 1990.
59- غربي علي وسلاطنة، بلقاسم وقيرة ،إسماعيل، **تنمية الموارد البشرية**، عين مليلة: دار الهدى، 2002.
60- غوشي، راتب، زكي، **أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة**، د.م.ن، مطبعة التوفيق، 1983.
61- كابيلي بيتر، **تنمية الموارد البشرية: في اقتصاد مبني على المعرفة**، أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتجية، 2004.
62- محمد، يوسف ،إكرام، **الإدارة العامة**، القاهرة:اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 1971.
63- منصور، أحمد، منصور، **تخطيط القوى العاملة: بين النظرية والتطبيق**، الكويت: ب د ن، 1975.
64- هاشم، محمود ،زكي، **إدارة الموارد البشرية**، الكويت: دار السلاسل، 1990.

ب – باللغة الفرنسية:

65-Gurerro ,Sylvie,**les outiles des ressources humaines**,Paris: dunod,2004.

66- lèthiellieu,Laètitia, **l'essentiel de la Gestion des ressources humaines**, Paris: Galino Edition, 2006.

ج – باللغة الإنجليزية :

67- Gibson, Johne, **Management research and developmen**, New york: university of virginia,1981

68- Hichs, Herber,G, **the management of organization** , Newyork: (S.P.E), 1967.

69- Liodd, Stanley, **A Guide to Evaluation of training**, Ljubljana: I C P E training series, 1987.

70- Milkovich, T.George, Boudreaw, W,Johne, **Human Ressources Management**, illionois: Irwin, INC illionois, 7th ed, 1994

71- Nadler, leonard and wigs,and D,Gerland, **Managing Human Ressource Development**, son Francisco: Jossey-Bass, 1986

72 - Tracy, A,W, **Designing training and development systems**, New York: American management association, 2005.

73- White, Leonardo, **The future of government in the united states**, Chicago: Univ of Chicago Press, 1992.

ثالثا:المعاجم والقواميس

أ- اللغة العربية:

74-بدوي،زكي،أحمد،ومصطفى،كمال محمد، **معجم مصطلحات القوى العاملة: التخطيط، التنمية، الاستخدام**، إنجليزي –فرنسي-عربي، الإسكندرية: مؤسسة شباب للطباعة والنشر والتوزيع، 1984.

رابعا: المقالات:

1-المجلات:

أ- باللغة العربية

75- البكر راشد عبد الله، "عوامل نجاح التدريب الإداري.....المدرب وجهة التدريب لا يكفيان...!"، **مجلة التدريب والتقنية**، العدد97، 2007.

76- المدهش بن محمد عبد الله، "تقويم الأداء والتدريب"، **مجلة التدريب والتنمية**، السعودية: معهد التدريب والتنمية، العدد الأول، 17 مارس 2010.

77- السلوم بن هويج فهد،"التدريب والتنمية"، **مجلة التدريب والتنمية**، السعودية: معهد التدريب والتنمية، العدد الأول، 17 مارس 2010.

78- الكبسي،عامر، "التنمية الإدارية"، **المجلة العربية للإدارة**، عمان: منظمة العلوم الإدارية، المجلد3، عدد7، 1983.

79- جفارة، بن محمد،صالح، "النظام والاستمرارية شرطان أساسيان للتدريب الحقيقي"، **مجلة التدريب والتقنية**، العدد109، 2008.

80- حلواني عبد الرحمن، إبتسام والصبيان، عبد الله عبدوس وزكي محمود خديجة، "القيادة الإدارية"، **مجلة الاقتصاد والإدارة**، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، مجلد4، 1991.

81- عوابدي عمار، "علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية"، **مجلة المدرسة الوطنية للإدارة**، مجلد6، العدد2، 1996.

82- غربي، أبو علاء، الأخضر، وعبد الله ،بندي، عبد السلام، وثابتي الحبيب،"الاستثمار الفكري وإدارة الموارد المعرفية: المقومات البديلة لمواجهة التحديات التنافسية الجديدة، **مجلة الدراسات الإستراتيجية** ، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، العدد7، 2009.

83- مقدم، سعيد، "مكانة وإستراتجية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الشاملة"، **مجلة المدرسة الوطنية للإدارة**، الجزائر: مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المجلد14، العدد 27، 2004.

84- ، ، " قطاع الوظيف العمومي تطوره ومآله " **مجلة الإدارة**، الجزائر: مركز التوثيق والبحوث الإدارية، مجلد1 ، العدد1، 1991 .

85- ، ، " واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العمومية في الجزائر"، **مجلة الإدارة**، الجزائر: مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المجلد 3 ، العدد 2 .

86- ناجي، عبد النور، " دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية " **مجلة دفاتر السياسة والقانون** ، العدد1 ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ، 2009 .

ب- باللغة الفرنسية:

87-Abdul,salah,latif and selamat Fauziah,"intellectual-Capial management in Malaysian public listed companies", **international Review of Business Resarch papers**,vol3, N°2, March 2007.

2- الجرائد:

أ-باللغة العربية:

88- قاسم فيصل، "استثمروا في الإنسان لا في البنيان"، **جريدة الشروق اليومي**، العدد 2877، 18 مارس 2010 .

خامسا: الملتقيات والندوات

أ- بالعربية:

89- السعيد الطيب " تجربة التكوين في المدرسة الوطنية للإدارة"، **أيام دراسية حول الإدارة العمومية**، الجزائر المدرسة الوطنية للإدارة، 1992.

90- المجلس الأعلى للتربية ، **التقرير التقويمي عن السياسة الوطنية للتربية والتكوين** ، الجزائر: نوفمبر 1992.

91- أحمد الأشقر "ملاحظات على التنمية ونوعية التعليم في البلدان العرية "، **أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر**، معهد علم التفس والتربية، الجزائر: ديوان المحفوظات الجامعية، 1992 .

سادسا: الرسائل الجامعية

92- بن صوشة، رياض، "تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتجي لتحقيق الميزة التنافسية"، **رسالة ماجستير في علوم التسيير**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

93- بوحنية ،قوي، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، **أطروحة دكتوراه دولة** في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية ، جامعة الجزائر، 2007.

94- بلحنش،فريد،" التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية: حالة الإدارات المركزية (الوزارات)، 1966 -1996"، **رسالة ماجستير** في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 1999.

95- بلرنب، منصور، "إستراتجية التنمية الإدارية في الجزائر"، **أطروحة دكتوراه دولة** في التنظيم السياسي والإداري، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1988.

96- تيرورت،علال، "إستراتجية تطوير االموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، "، **رسالة ماجستير** في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2006.

97- حميد ،فضيلة، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية"، **رسالة ماجستير** في علوم التسيير لفرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

98- ركاش، جهيدة ، "إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر"، **رسالة ماجستير** ،فرع التنظيمات السياسية والإدارية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008.

99- زعباط ،عز الدين، "تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، **رسالة ماجستير** في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .

100- عباس، يزيد، "التنمية وإدارة التنمية: دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل"، **رسالة ماجستير** ، تخصص اجتماع ا لتنمية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2006 .

101- عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر" ،"، **رسالة ماجستير في القانون**، فرع الإدارة المالية، الجزائر، جامعة الجزائر، 2002.

102- قارح، مبروك، "التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر: دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة"، **رسالة ماجستير** تخصص تربية رياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2008.

103- كاس، عبد القادر، " الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006 – 2007 " "، **رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية**، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، 2008 .

104- نايت عبد الرحمان، عبد الكريم، "تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري في الجزائر"، **رسالة ماجستير** ، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 1983 .

105- ، ، "تحليل أهم أسس عملية التكوين والتدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر"، **أطروحة دكتوراه**، فرع التنظيم السياسي والإداري ،كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006.

106- يرقي، حسين،"إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك"، **أطروحة دكتوراه دولة** في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 .

سابعا:الوثائق الحكومية

107- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66 – 133، المؤرخ في 02 جوان 1966 ، يتضمن القانون العام للوظيف العمومي، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، عدد46، المؤرخة في 8جوان 1966 .

108- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 69 – 52، المؤرخ في 12 ماي 1969 ، يتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، عدد49، المؤرخة في20 ماي 1969.

109- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 5 - 10 من قانون رقم 78 – 12، المؤرخ في 05 أوت 1978 ، يتضمن القانون الأساسي للعامل، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، عدد32، المؤرخة في 8 أوت 1978 .

110- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،مرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارة العمومية والجماعات المحلية ، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد13، المؤرخة في 24 مارس 1985 .

111- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 96 - 59 المؤرخ في 3 مارس 1996 ، بتكوين الموظفين وتجديد معلوماتهم ، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد46، المؤرخة في 16 يوليو 2006.

112- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 94- 216 المؤرخ في 32 يوليو 1994 ، الذي يتعلق بالمفتشية العامة في الولاية ، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد48، المؤرخة في 27 يوليو 1994.

113- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 94- 117 المؤرخ في 26 يونيو 1994 ، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90 – 85 ، المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 ،الذي يحدد قواعد تنظيم الإدارة العامة في الولاية وهياكلها وعملها ، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد42، المؤرخة في 29 يونيو 1994.

114- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 25- 265 المؤرخ في 6 سبتمبر 1995، الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد50، المؤرخة في 10 سبتمبر 1995.

ثامنا: الوثائق المختلفة

أ – المحاضرات:

115- بودواو عبد اليمين، **محاضرات مقياس تسيير الجماعات المحلية**، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة مسيلة، 2006 .

تاسعا: المواقع الالكترونية

116- منتديات إدارة الموارد البشرية،
In. http://www.hrm.group.com/11/09/2010/16 :00 pm.
117- site web de lencyclopedie libre wikipedia,
In.http// :FR.wikipedia.org/wiki/capital humain/ 13/12/2010/15 :00 pm.
118- Site Web , de l'expansion Management Review,
http://www.lexpansion.com /10/10/2010/ 10:10Am.
119- الكردي ،أحمد ، الفرق بين التعليم والتعلم والتدريب،
http://www.kenano online.com/05/10/2010/13:00 pm .
120- جميل ،هاني ،التدريب الإداري المعاصر،
http://www.hrm-group.com/12/12/2010/15:00pm.

121- مركز التدريب التربوي في محافظة وادي الدراسر،
http://www.dawaseredu.goo/12/10/2010/17:00 pm.

122- منتديات إدارة الموارد البشرية،
http://www.hrm-group.com/12/12/2010/13:00 pm.

123- http://kenana online.com/users/ahmed,
Kordy /topics/ 68625/post/10/10/2010/10 : Am .

124- نشأة وتطور الجماعات المحلية في الجزائر ،
http://www.arabic1.com /27/12/2010/12 :00Am.

125- بحث حول الإدارة المحلية، الجماعات المحلية،
http ://www.dzi.wold.net/vb/archive/11/03/2010/19:30pm.

126- التنظيم الإداري للجماعات المحلية،
http ://www.7onw.com/anhor/7anwh/19/03/2011/10:00am.

127- تسيير الموارد البشرية: الوظيف العمومي وتسيير الموارد البشرية،
http ://www.maktoob blog.com/search?/12/01/2011/04:00pm.

128- ولاية جيجل المعرفة،
http ://www.marefa.org/index.php/22/04/2011/10:00 Am.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة